

MARKETING / COMMUNICATION

# MARKETING DE L'AGRO- ALIMENTAIRE

Environnement, stratégies  
et plans d'action

Philippe AURIER  
Lucie SIRIEIX

3<sup>e</sup> édition



DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Conseiller éditorial : Christian Pinson  
Création couverture : Hokus Pokus  
Visuel couverture : @ Macrovector (Fotolia)

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92247 Malakoff Cedex  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-075667-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



# Remerciements



**N**ous souhaitons remercier ici toutes les personnes qui ont participé, directement ou indirectement, à la réalisation de cet ouvrage.

Tout d'abord, Christian Pinson de l'Insead, qui nous a motivés, encouragés et aidés à l'origine de ce projet.

Nous remercions aussi nos collègues de Montpellier SupAgro qui nous ont aidés sur certains aspects liés à la qualité (Hélène Dorche), à la distribution (Florent Saucède) ou à l'international (Jean-Pierre Couderc, Foued Cheriet) ainsi que nos collègues montpelliérains avec lesquels nous avons de nombreux échanges sur les thèmes du marketing ou de l'agroalimentaire.

Nous remercions également tous nos collègues de l'enseignement supérieur, de l'INRA (Institut national de la recherche agronomique) et de l'Association française du marketing, dont les articles et ouvrages nous ont permis d'approfondir nos connaissances et notamment tous ceux qui participent tous les ans à la journée AFM du marketing agroalimentaire que nous organisons à Montpellier. Cette journée apporte beaucoup à nos réflexions théoriques et managériales.

Nous tenons aussi à remercier toutes les organisations et entreprises au contact desquelles nous avons pu enrichir nos expériences et nos informations, en particulier Didier Barral, P-DG de Pole Sud, Marion Delanchy, passionnée de communication agroalimentaire, David Coste de l'agence PatteBlanche, mais aussi Cécile Lequeux, Philippe Bonnin, Christophe Astier...

Nous remercions pour leur appui à la recherche d'informations la société IRI-worldwide (Pascale Mérida, Anne Giroux), Ipsos et l'équipe de la Documentation P. Bartoli de Montpellier SupAgro, en particulier Jean-Walter Schleich. Nous remercions aussi Marie-Laure Andriuzzi du laboratoire MRM.

Nous remercions tous ceux qui, par leurs questions, leurs relectures et leurs suggestions, ont permis de tester et d'améliorer le contenu de cet ouvrage, en particulier Renée Roussel, Dhélia Schmid, Isabelle Llorca, les étudiants du parcours « chef produit » du MAE de l'IAE et de l'option Agro-Managers de Montpellier SupAgro et du MSMAEVA de l'EM-Lyon et Montpellier SupAgro.

Nous remercions enfin nos familles respectives qui ont toujours su nous encourager, tout au long de ce travail.

Les auteurs dédient cet ouvrage à Cécile, Martial, Renée, Florian, Natacha, Guilhem, Clément et Mathilde et à tous les proches (ils se reconnaîtront) avec lesquels ils aiment partager de bons repas.

# Sommaire



<b>Remerciements</b>	<b>III</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Abréviations</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 ■ Découvrir la consommation alimentaire</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 2 ■ Comprendre les risques, la qualité et la sécurité alimentaires</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 3 ■ Comprendre le consommateur : traitement de l'information, achat et consommation</b>	<b>73</b>
<b>Chapitre 4 ■ Utiliser les outils d'étude pour établir un diagnostic et suivre les marchés alimentaires</b>	<b>123</b>
<b>Chapitre 5 ■ Construire une stratégie marketing dans le secteur alimentaire</b>	<b>183</b>
<b>Chapitre 6 ■ Gérer le produit alimentaire, la marque et le processus d'innovation</b>	<b>235</b>

<b>Chapitre 7 ■ Promouvoir les produits alimentaires et communiquer</b>	<b>309</b>
<b>Chapitre 8 ■ Distribuer les produits agroalimentaires et se développer à l'international</b>	<b>361</b>
<b>Glossaire du marketing digital</b>	<b>436</b>
<b>Index</b>	<b>441</b>



# Avant-propos



## ***Les produits agroalimentaires : champ central et historique du marketing de la grande consommation***

Cet ouvrage est né du constat que les produits alimentaires sont au cœur du développement de la discipline marketing, sans avoir pour autant la place qu'ils méritent au sein des bibliothèques de gestion. En effet, les produits dits « de consommation fréquente » représentent le champ d'application historique du marketing. C'est dans ce domaine que les concepts, les techniques et les modèles sont nés et se sont peu à peu affinés. Les produits alimentaires représentent l'essentiel des produits d'achat fréquent et il est aisé de constater qu'ils constituent le principal champ d'application du marketing dit de « grande consommation ». Partant de ce constat, il y a bien des raisons pour réaliser un ouvrage dédié aux seuls produits agricoles et agroalimentaires :

- Pesant plus de 15 % du budget des ménages en France, les produits alimentaires (boissons comprises) représentent un poste fondamental dans l'économie de tous les pays, même les plus développés.
- Ils couvrent une grande variété de situations et de statuts : produits de base, parfois pondéreux avec des prix au kilo inférieurs à 1 euro (sel, farine, vin en vrac...), ils savent aussi être des produits de luxe aux contenus hautement symboliques et aux prix unitaires plus élevés que dans beaucoup d'autres secteurs (caviar, truffe, vin fin, cognac...). Un même produit peut ainsi occuper des statuts très différents (le vin en est un très bon exemple) : son prix au litre ou au kilo varie dans des proportions que l'on trouvera rarement dans d'autres catégories comme les loisirs, la culture, l'automobile, le textile ou le logement.

- La spécificité de la consommation alimentaire tient au principe d'incorporation selon lequel « l'homme devient ce qu'il mange ». En consommant un produit, l'individu incorpore un corps étranger, à la fois au plan physique et symbolique, ce qui explique la place particulière de l'aliment parmi les objets de consommation et les fonctions symbolique et identitaire de l'alimentation.
- Issue de la terre, la matière première des produits alimentaires est fabriquée partout dans le monde : ces produits sont donc pleinement concernés par les questions d'éthique de production, de prise en compte de l'environnement, de développement durable et par les réflexions sur l'ordre économique mondial. La sphère alimentaire se caractérise aujourd'hui plus par ses évolutions ou crises récentes que par son caractère traditionnel et sa stabilité. Le développement des positionnements éthiques, environnementaux et « durables » est là pour en témoigner, de même que les problèmes majeurs que rencontrent les groupes de production ou de distribution qui n'ont pas voulu les intégrer dans leur stratégie. Plus que dans d'autres secteurs, l'évolution des marchés est ici fonction des grands débats et conflits socio-économiques et de l'évolution des systèmes de valeurs.
- Les marques sont certainement aujourd'hui l'expression la plus visible du marketing de grande consommation. Or, à l'exception des grandes marques technologiques ou d'automobiles, les marques agroalimentaires arrivent en tête du hit-parade mondial, Coca-Cola étant la première marque mondiale après Apple et Google avec une valeur de près de 80 000 millions de dollars en 2015<sup>1</sup>.

## ***Positionnement de l'ouvrage***

Cet ouvrage se veut à la fois :

- *généraliste* car les produits alimentaires représentent l'essentiel des produits de consommation courante. Écrire un ouvrage sur le marketing de ces produits revient à écrire un manuel sur le marketing des produits de consommation courante ;
- *spécifique* car il présente le marketing d'un secteur particulier : les produits agroalimentaires. À ce titre, nous le destinons à tous les étudiants et praticiens de la sphère agroalimentaire qui s'intéressent aux questions de mise en marché des produits, à la démarche marketing et à l'orientation consommateur/client.

<sup>1</sup> Source : Interbrand 2015.

Dans cette double optique, ce manuel se veut autonome et ne nécessite pas la lecture préalable d'ouvrages généralistes. Nous avons privilégié l'orientation pratique et l'illustration en limitant à l'indispensable l'exposé des théories et les revues de littérature nécessitant des lectures complémentaires. Notre but n'est pas, en effet, la présentation exhaustive de travaux théoriques, mais un exposé stimulant la réflexion stratégique et aidant les prises de décisions opérationnelles. Cet ouvrage traitant du marketing agroalimentaire dans son ensemble, nous avons fait des choix et certains points n'ont pu être traités (organisation marketing et commerciale, marketing des achats...). Nous avons dans ce cas indiqué les références permettant d'approfondir le sujet. Afin de ne pas alourdir la lecture, ces références ont été réduites à l'essentiel.

Si les fabricants de produits agroalimentaires comptent parmi les plus grands groupes au plan mondial, ce secteur se caractérise aussi par la coexistence d'une multitude de PME. Dans cet ouvrage, nous tentons de nous adresser aux deux cibles en présentant les standards actuels du marketing tel qu'il est pratiqué dans les grands groupes, tout en les nuancant aussi au regard des contraintes et des enjeux en vigueur au sein des petites structures. Nous espérons que les cadres dirigeants de PME ou de toutes les formes d'organisations impliquées dans le champ agroalimentaire (coopératives, associations ou fédérations professionnelles, syndicats d'appellations...) trouveront ici matière à réflexion, prise de recul mais aussi aide dans la définition des actions au jour le jour.

## ***Contenu de l'ouvrage***

Le secteur agroalimentaire présente de nombreuses spécificités dont la description constitue la première partie de cet ouvrage. Nous avons choisi d'en présenter deux, qui sont les plus importantes à nos yeux. La première (chapitre 1) est le phénomène même de consommation alimentaire, qui constitue l'objet final du marketing dont nous traiterons tout au long de cet ouvrage. Nous dresserons ainsi un panorama de la consommation alimentaire et de son évolution dans les pays occidentaux et plus particulièrement en Europe. La deuxième spécificité est liée aux questions de qualité et de risque alimentaire (chapitre 2). En raison du principe d'incorporation évoqué plus haut, les crises récentes ont bien montré la fragilité du secteur face à la possible perte de confiance des consommateurs et donc la nécessité pour les producteurs et les distributeurs d'intégrer ces facteurs dans leur stratégie marketing.

La deuxième partie présentera les fondements du marketing stratégique qui, partant du marché, dresse un diagnostic sur la base duquel sont déterminés les principaux choix stratégiques. Le consommateur, objet central des stratégies et des plans d'actions du marketing de grande consommation, complexe et souvent perçu comme irrationnel, sera étudié au chapitre 3. Nous présenterons dans le chapitre 4 les principaux outils du diagnostic marketing appliqué au champ des produits alimentaires. Enfin, nous exposerons au chapitre 5 les principaux éléments de la démarche stratégique devant aboutir au choix d'une cible, d'un positionnement et à la définition d'axes stratégiques permettant d'orienter les plans d'actions.

La troisième partie sera consacrée au marketing opérationnel, décliné selon la logique bien connue du marketing-mix. Le chapitre 6 exposera ainsi les principes fondamentaux permettant de gérer l'offre de l'entreprise : le produit, la marque et le processus d'innovation. Le chapitre 7 présentera les principaux outils en matière de promotion : la communication et la promotion des ventes. Le chapitre 8 abordera l'ensemble des questions liées à l'accès au marché : la distribution mais aussi les questions de négociation, de gestion du prix, d'animation commerciale qui en sont indissociables. De plus, les marchés de l'entreprise se limitant rarement au territoire national, nous présenterons dans ce chapitre les principales questions se posant à l'international.



# Abréviations



AACC : Association des agences conseil en communication.

AB : Agriculture biologique.

ADV : Administration des ventes.

Afaq : Association française de l'assurance qualité.

Anses : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (remplace l'Afssa – Agence française de sécurité sanitaire des aliments – depuis 2010).

AOC : Appellation d'origine contrôlée.

AOP : Appellation d'origine protégée.

ANIA : Association nationale des industries agroalimentaires.

BFR : Besoin en fonds de roulement.

BRSA : Boissons rafraîchissantes sans alcool.

BVP : Bureau de vérification de la publicité.

CA : Chiffre d'affaires.

CAD : Consommation à domicile.

CAF : Coût assurance fret.

CFCE : Centre français du commerce extérieur.

CHD : Consommation hors domicile.

CHRD : Cafés, hôtels, restaurants, discothèques.

CIAA : Confédération des Industries agroalimentaires européennes. (devenu FoodDrinkEurope (FDE) en 2011).

CIF : *Cost insurance freight.*

CPM : Coût pour mille.

Credoc : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.

CTIFL : Comité technique interprofessionnel des fruits et légumes.

DGCCRF : Direction générale de la consommation, de la concurrence et de la répression des fraudes.

DN-DV : Disponibilité numérique – Disponibilité valeur.

DPH : Droguerie, parfumerie, hygiène.

Draf : Direction régionale de l'agriculture et de la forêt.

DSV : Direction des services vétérinaires.

EAA : Entreprise agroalimentaire.

EAN : *European article number association*.

EDI : Échanges de données informatisées.

EDLP : *Every day low price*.

EDP : Énergie à diffusion progressive.

Efsa : *European food security authority*. (ou AESA : Autorité Européenne de Sécurité Alimentaire).

ESB : Encéphalite spongiforme bovine.

FCD : Fédération des entreprises du commerce et de la distribution.

FOB : *Free on board*.

Galec : Groupement d'achat Leclerc.

GMS : Grandes et moyennes surfaces.

GRH : Gestion des ressources humaines.

GRP : *Gross rating point*.

GSA : Grandes surfaces alimentaires.

HACCP : *Hazard analysis and critical control points*.

HMR : *Home meal replacement*.

IAA : Industrie agroalimentaire.

IFM : Institut français du merchandising.

IGP : Indication géographique protégée.

ILEC : Institut de liaisons et d'études des industries de consommation.

INAO : Institut national des appellations d'origine, devenu Institut National de l'Origine et de la Qualité.

INC : Institut national de la consommation.

Inra : Institut national de la recherche agronomique.

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques.

Isa : Imprimés sans adresse.

Iso : *International standard organization*.

LBO : *Leverage buy out*.

LME : Loi de Modernisation de l'Économie.

LSA : *Libre service actualités*.

MDD : Marque de distributeur.

MPP : Marque premier prix.

MIN : Marchés d'intérêt national.

NA : Nombre d'acheteurs (%).

NA-NS : Notoriété assistée – Notoriété spontanée.

NRE : Nouvelles régulations économiques.

OGM : Organismes génétiquement modifiés.

OMC : Organisation mondiale du commerce.

ONG : Organisation non gouvernementale.

ONU : Organisation des Nations unies.

PDL : Part de linéaire.

PDM : Part de marché

PLV : Publicité sur le lieu de vente.

PNNS : Plan national nutrition Santé.

PVC : Prix de vente consommateur.

PME : Petite ou moyenne entreprise.

QA : Quantité achetée.

RHD : Restauration hors domicile.

RHF : Restauration hors foyer.

SD : Somme dépensée.

Sial : Salon international de l'alimentation.

Sopexa : Société pour l'expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires.

SRC : Société de restauration collective.

SRP : Seuil de revente à perte.

STG : Spécialité traditionnelle garantie.

UFCC : Union fédérale des coopératives de commerçants.

UPC : *United product code*.

VDP-VDT : Vin de pays – Vin de table.

VPC : Vente par correspondance.



## Chapitre 1

# Découvrir la consommation alimentaire

### *Executive summary* |

- ▶▶ **La consommation alimentaire évolue** certes en fonction de facteurs liés à l'environnement, à l'offre ou à des caractéristiques sociodémographiques, mais ces facteurs ne doivent pas occulter l'importance des dimensions historique, culturelle, sociale, symbolique et identitaire de l'alimentation.
- ▶▶ **Les tendances structurelles** de la consommation alimentaire évoluent également et l'on peut observer des disparités persistantes de représentations et de pratiques liées à l'alimentation.

Selon la FAO, les insectes font partie des repas traditionnels d'au moins deux milliards de personnes et plus de 1900 espèces sont mentionnées comme aliments humains. En raison des prix croissants des protéines animales, de l'insécurité alimentaire, des pressions accrues sur l'environnement et de la croissance démographique, le potentiel des insectes pour l'alimentation semble considérable. Dans ces conditions, pourquoi l'entomophagie ne se développe-t-elle pas de manière plus rapide dans le monde ?

La consommation alimentaire évolue certes en fonction de facteurs liés à l'environnement, à l'offre (production, disponibilité et distribution, coûts des produits) ou à des caractéristiques sociodémographiques (composition et revenus des ménages, lieu et mode d'habitation...) mais ces facteurs ne doivent pas occulter l'importance des dimensions historique, culturelle, sociale, symbolique et identitaire de l'alimentation. Si Engel avait mis en relation dès le <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle le lien entre le revenu des ménages et leur consommation alimentaire, nous savons également depuis les travaux de Halbwachs que le revenu ne suffit pas à expliquer les différences de consommation. Il a en effet montré au début du <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle qu'à revenu égal, un foyer d'ouvrier d'origine urbaine n'avait pas la même alimentation qu'un foyer d'ouvrier d'origine rurale parce que leurs traditions, leurs systèmes de valeurs, leurs représentations de soi sont différents. Ainsi, au <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle, dans la plupart des pays occidentaux, les personnes déclarent leur dégoût à l'idée de consommer des insectes, pourtant appréciés en Asie, Afrique ou Amérique du Sud.

Dans ce premier chapitre d'introduction présentant l'évolution et la structure actuelle de la consommation alimentaire, nous nous intéresserons dans la première section aux dimensions historique, culturelle, sociale et identitaire de l'alimentation et dans la deuxième section, aux tendances structurelles d'évolution de la consommation alimentaire et aux disparités persistantes de représentations et de pratiques liées à l'alimentation. Certaines données et réflexions concernent l'alimentation dans le monde, cependant, comme dans la suite du livre, l'accent sera mis sur les pays à hauts revenus, et plus particulièrement l'Europe et la France.

# 1. Les dimensions historique, culturelle, sociale et identitaire de l'alimentation

## *L'alimentation dans l'histoire*

Garantir l'accès à des aliments sûrs, nutritifs et en quantité suffisante à bientôt 9 milliards d'habitants est une préoccupation majeure aujourd'hui. Parallèlement, pour la majorité des personnes vivant dans les pays à revenus élevés, la question n'est plus aujourd'hui « comment manger ? » mais plutôt « que et comment choisir ? ». Jusqu'au <sup>xx</sup>e siècle, la préoccupation essentielle de la majorité de la population se résumait au combat contre la faim. Seules les élites pouvaient se permettre d'exprimer des préoccupations de diététique, de recherche de plaisir et de variété, d'exotisme, de distinction par l'alimentation... De problèmes et controverses d'élites, ces attentes sont aujourd'hui devenues les préoccupations du plus grand nombre. Nous avons choisi de présenter quelques exemples de l'évolution des goûts, des préoccupations diététiques, de la recherche de plaisir ou de distinction sociale qui, tout en appartenant à l'histoire, permettent de mieux comprendre les attentes actuelles.

### ■ L'évolution des goûts

Les goûts ont connu au fil des siècles d'importantes évolutions. Certaines sont continues, à l'image du goût pour l'acide et les épices qui a diminué de façon constante au cours des siècles. D'autres sont plus irrégulières, à l'image de celle du sucre ou des préoccupations diététiques en Europe.

#### *Le déclin régulier de la consommation d'épices*

Au Moyen Âge, les sauces étaient majoritairement acides et fortement épicées, avec pour base le vinaigre, le jus de citron ou le « verjus » (jus de raisins verts). À partir du <sup>xiv</sup>e siècle, les assaisonnements acides et épicés sont peu à peu remplacés par des assaisonnements gras ou sucrés, supposés mieux respecter la saveur des aliments. Quant à la « nouvelle cuisine » du <sup>xvii</sup>e siècle, elle préconise d'utiliser des produits naturels et de ne pas masquer le goût des aliments par des épices ou des cuissons trop longues. Aujourd'hui, le verjus a disparu et la moutarde, utilisée comme une sauce prête à l'emploi au Moyen Âge, est la base de sauces plus douces.

### *L'évolution irrégulière du goût pour le sucre*

Jusqu'aux Grandes Découvertes, le sucre de canne est principalement un médicament. Très prisé à Venise, Bruges ou Londres, il est peu consommé en France, où il ne devient un aliment qu'à partir du moment où sa production augmente avec l'installation de raffineries aux Antilles. À la suite de Nostradamus, apothicaires et docteurs contribuent alors à promouvoir le sucre, aliment « chaud » et « humide » facilitant la digestion, alors que d'autres médecins le diabolisent. À partir du <sup>xvii</sup>e siècle, la consommation de sucre augmente, tout en se modifiant. L'ordre des saveurs dans le repas remplace peu à peu l'ordre des aliments. Des associations d'aliments sont alors rejetées et l'ajout de sucre dans le poisson ou les viandes devient plus rare. La consommation de sucre est déplacée vers la fin du repas : les fruits ne sont plus consommés en début mais en fin de repas où ils sont rejoints par les entremets sucrés. L'antinomie sucré/salé ne deviendra cependant un principe classificatoire que lentement, à partir du <sup>xvii</sup>e siècle. Au début du <sup>xix</sup>e siècle, trois fruits – le melon, les figues et les mûres – sont encore considérés comme des hors-d'œuvre. La progression de la consommation de sucre sera encore plus forte au cours du <sup>xix</sup>e siècle, grâce à la maîtrise de la technologie permettant d'extraire le sucre de la betterave. Parallèlement, comme à l'époque de Nostradamus, des voix s'élèveront contre l'excès de sa consommation.

### *Les préoccupations diététiques*

Diététique et cuisine étaient étroitement associées dans l'Antiquité, notamment grâce à l'enseignement d'Hippocrate. Au Moyen Âge, les cuisiniers ne savaient ni lire ni écrire et parmi les personnes qui savaient écrire, seuls les médecins s'intéressaient à la cuisine. Ils jouaient donc un rôle important dans l'alimentation, en s'appuyant notamment sur le tableau des aliments dressé au <sup>xiii</sup>e siècle par Aldebrandin de Sienne, qui distingue les aliments « secs », « humides », « chauds » et « froids ». Les médecins conseillaient, pour des motifs diététiques, de consommer les fruits en début de repas ou d'utiliser les épices en raison de leur action supposée sur la digestion. Le souci diététique perd cependant de l'importance à partir du <sup>xvii</sup>e siècle ; sous le règne de Louis XIV, alors que la France connaît de nombreuses famines et disettes, le plaisir et le raffinement triomphent à Versailles. La victoire de la gourmandise sur



la diététique est nette au cours des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, avec en particulier la multiplication de bibles gourmandes et d'ouvrages de critiques gastronomiques, comme L'Almanach des gourmands de Grimod de la Reynière, ou La Physiologie du goût de Brillat-Savarin.

Les préoccupations diététiques seront redécouvertes au XX<sup>e</sup> siècle qui voit la naissance du « modèle alimentaire de la minceur », dans une société où « le danger et la peur de l'excès ont remplacé le danger et la peur de la faim<sup>1</sup> ». Aujourd'hui, de nombreuses innovations marketing cherchent à concilier diététique et plaisir comme le montre le développement des promesses nutritionnelles dans tous les secteurs de l'alimentaire<sup>2</sup>.

L'histoire de l'alimentation met donc en évidence des goûts et des pratiques qui changent, tout en répondant à des attentes stables ou récurrentes. L'alimentation comme vecteur d'appartenance et de distinction sociales est également une constante.

### ■ L'alimentation, vecteur d'appartenance et de distinction sociales

Dans la thèse de base au cœur des pensées grecque et latine, il faut manger « selon la qualité de la personne », la qualité faisant référence aux caractéristiques physiologiques et aux habitudes de vie. Cependant, par la suite, le sens donné à la notion de qualité change : ce sont la position sociale de l'individu et sa richesse qui lui confèrent sa « qualité » et l'alimentation qui lui correspond. Les élites cherchent à se distinguer des autres groupes sociaux par leur alimentation. On retrouve par exemple dans les prescriptions d'un ministre du roi des Goths au V<sup>e</sup> siècle la nécessité de la présence de nourritures exotiques à la table du roi, car « le pouvoir et la richesse se mesurent également par la variété des mets qu'un maître de maison peut offrir à ses invités et seule une personne du commun se limite à ce que le territoire peut lui offrir<sup>3</sup> ».

Au Moyen Âge, les volailles ou les poissons, mets délicats, sont réservés aux élites sociales. Les nobles, dont les activités principales sont la guerre et la chasse, consomment beaucoup de gibier, les animaux nés libres étant considérés comme des animaux nobles. Les gens du peuple, dont l'estomac est censé être moins fragile, consomment des animaux plus grossiers tels que le bœuf ou le porc.

1 Montanari M., *La Faim et l'abondance*, Paris, Le Seuil, 1995.

2 Cette tendance est présentée de façon plus détaillée dans le chapitre 2.

3 Montanari M., *op. cit.*

De la même façon, le déclin progressif de la consommation d'épices n'est pas seulement dû à l'évolution des goûts. Après la découverte du Nouveau Monde par les navigateurs à la recherche d'une nouvelle voie de commerce, les épices ont vu leur prix baisser, devenant accessibles à tous. Chacun ayant la possibilité d'utiliser le gingembre, la cannelle ou d'autres épices rares jusque-là, les élites s'en détournent. Elles leur préfèrent des produits aux parfums plus délicats tels que la ciboulette, l'échalote ou les champignons. La classe dominante cherche également d'autres signes de distinction, en particulier des boissons telles que le chocolat ou le café.

Une autre boisson, le lait, illustre bien l'appropriation d'un même produit de façons très diversifiées par différentes cultures et groupes sociaux dans l'histoire.

### Le lait dans l'histoire

Les plus anciennes traces découvertes d'élevage laitier se trouvent au Moyen-Orient et datent d'environ 12 000 ans avant J.-C. Dans l'Antiquité, les Grecs et les Romains consomment le lait sous forme de fromage. Ils en boivent peu, le considérant comme un breuvage barbare, celui des peuples qui vivent en dehors de leurs frontières. Néanmoins, le lait se retrouve dans de nombreuses recettes de cuisine et notamment celles d'Apicius, comme l'omelette au lait (œufs battus avec lait et huile, cuits à la poêle et assaisonnés de miel et de poivre). Le célèbre cuisinier préconise aussi de faire dessaler les viandes dans un mélange de lait et d'eau miellée. Les Gaulois, quant à eux, possèdent des troupeaux de vaches dont ils boivent le lait. Ils apprécient également les laits fermentés. Ils l'utilisent dans les bouillies, qui constituent l'essentiel de leur alimentation, et le goûtent mélangé avec du sang.

En France, du Moyen Âge au XVIII<sup>e</sup> siècle, le lait est un privilège des paysans. On ne sait pas le conserver plus d'une journée et il reste un produit rare et cher dans les villes. Sur la table médiévale, où le système des couleurs a une place importante, la lutte contre la mélancolie conduit à un éloge des produits blancs avec une recette phare dans la cuisine gothique, celle du « blanc-manger<sup>1</sup> ». Le blanc signe de pureté

• • •

1 Un précepteur italien anonyme du XV<sup>e</sup> siècle donne cette version de l'*albus cibus* : « Faites ainsi : prenez du riz et réduisez-le en farine au mortier. Ensuite prenez de la chair bien cuite de jeunes animaux, et finement coupée, faites cuire dans du lait ; après, rajoutez de la farine de riz et faites bouillir. On appelle ce plat en Gaule le blanc-manger. »

et d'innocence, mais aussi de propreté et de stérilité règne sur la nourriture, fonctionnant comme un gage de sécurité et de santé<sup>1</sup>.

Au <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle, avec l'essor des sciences et des techniques, le lait sort des campagnes. Au début du <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle, des « vacheries » installées au cœur des grandes villes françaises procurent du lait frais aux citadins. Elles disparaissent après la Première Guerre mondiale au profit de centres de ramassage, équipés de salles de pasteurisation. Au <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle, la chaîne du froid se met progressivement en place. Aux États-Unis, dès 1930, le lait est réfrigéré à la ferme. Bientôt, le transport est assuré par des camions citernes isothermes. On met au point de nouvelles techniques de conservation telles que l'ultra-haute température (UHT), et, plus récemment, la micro-filtration. Le lait devient la matière première d'une industrie diversifiée.

Comme les produits, les pratiques de consommation sont aussi des vecteurs d'appartenance et de distinction sociales. Par pratiques de consommation, nous entendons les modes de préparation des aliments, mais aussi les conditions, les lieux et les moments de leur consommation, les personnes associées ainsi que leurs modes d'associations. Au même titre que les aliments consommés, les pratiques répondent souvent à un souci de distinction de la part des classes sociales dominantes. Les <sup>xii</sup><sup>e</sup> et <sup>xiii</sup><sup>e</sup> siècles ont ainsi vu la naissance des « bonnes manières » : il est de bon ton dans la culture aristocratique, non seulement d'offrir des mets en abondance, mais aussi de veiller au raffinement du repas, à la musique ou aux « entremets », les spectacles proposés entre deux plats lors des repas. L'évolution des pratiques est particulièrement importante entre le <sup>xiv</sup><sup>e</sup> et le <sup>xviii</sup><sup>e</sup> siècles. Au Moyen Âge, même si les élites sociales prenaient dans la journée moins de repas que les gens du peuple, les heures des deux repas principaux étaient les mêmes. Peu à peu, les heures de repas de la bonne société sont retardées de façon à creuser l'écart avec les horaires des travailleurs manuels. La distinction tient également aux ustensiles de table. Les assiettes, utilisées par les Gallo-Romains, avaient été abandonnées au haut Moyen Âge. On utilisait alors pour les plats liquides une écuelle et pour les plats solides, le tranchoir. Cet épais morceau de pain servait de récipient pour les aliments, avant d'être mangé. Dans les demeures aristocratiques, les assiettes remplacent à partir du <sup>xvi</sup><sup>e</sup> siècle le tranchoir médiéval. La fourchette (appelée fourche) est moins vite adoptée. Longtemps utilisée uniquement par les Lombards et les Vénitiens,

<sup>1</sup> Ferrières M., *Histoire des peurs alimentaires*.

inconnue en France jusqu'à l'arrivée de Catherine de Médicis, elle est peu à peu adoptée sous le règne d'Henri III. Elle devient un instrument de différenciation sociale pour la cour de Louis XIV. À la fin du <sup>xvii</sup><sup>e</sup> siècle, les personnes touchant encore la nourriture avec leurs doigts sont considérées comme vulgaires. Les personnes raffinées maîtrisent le maniement de la fourchette, qui doit être effectué de la main gauche.

### La « naissance » des restaurants en France

Les changements dans les pratiques concernent aussi les lieux de consommation. Il existait déjà dans l'Antiquité des auberges ou des relais de poste où l'on pouvait « restaurer » ses forces, mais la naissance des restaurants modernes peut être située au <sup>xviii</sup><sup>e</sup> siècle. Jusque-là, il était possible d'aller dans les débits de boissons alcoolisées pour consommer des plats simples et économiques, mais uniquement pour la clientèle populaire. À la fin du <sup>xvii</sup><sup>e</sup> siècle, le premier café ouvrait à Paris. On pouvait y déguster des gâteaux et des boissons exotiques (chocolat, café...), mais pour consommer des plats cuisinés il fallait se rendre chez les traiteurs et rôtisseurs qui bénéficiaient du monopole des viandes cuites. Les gens du peuple se déplaçaient chez ces rôtisseurs, les personnes plus riches se faisaient livrer les plats à leur domicile ou à leur hôtel ; quant aux plus fortunés, ils disposaient à leur domicile de leurs propres cuisiniers et maîtres d'hôtel. Cet équilibre est rompu vers 1765 avec l'ouverture par un dénommé Boulanger d'une boutique proposant des « bouillons restaurants » ainsi que d'autres plats cuisinés. Les traiteurs, dont le monopole est attaqué, intentent alors un procès à Boulanger, mais le perdent et contribuent à assurer son succès. Le restaurant est né, même si l'emploi officiel de ce nom ne date que de 1835<sup>1</sup>. Après la Révolution et l'exil de nombreux aristocrates, quelques cuisiniers ou maîtres d'hôtel des grandes maisons, privés de leur emploi, ouvrent des restaurants offrant des plats raffinés à leurs clients. De cinquante à Paris en 1780, ces restaurants se multiplient pour être près de trois mille en 1810. En raison de leurs prix élevés, ils restent cependant réservés aux plus riches. Ce n'est qu'avec la généralisation de cette forme de restauration que la clientèle se diversifiera.

<sup>1</sup> Pour plus de détails, voir Pitte J.-C., in Flandrin et Montanari (dir.), *Histoire de l'Alimentation*, Paris, Fayard, 1996.

## ***Les dimensions culturelle, sociale et identitaire de l'alimentation***

Les modèles, les interdits, les tabous orientent au sein d'une culture, d'un groupe religieux ou d'un groupe social le choix des aliments et les pratiques de consommation.

### **■ Culture, religion et alimentation**

Depuis les travaux de Lévi-Strauss montrant que les produits doivent être non seulement comestibles mais également « culturellement mangeables », la dimension culturelle de l'alimentation est reconnue. La culture oriente la catégorisation des produits mais aussi les fonctions qui leur sont assignées. Ainsi, dans la culture indienne ou asiatique, les aliments peuvent être considérés et utilisés comme des médicaments et vice versa. La classification « chaud-froid » des aliments guide la consommation et les associations d'aliments. Les aliments « chauds » regroupent certains fruits (litchi, ramboutan, ananas, longane, fruit du Jacquier), de nombreux condiments et épices (oignons, gingembre, piment, coriandre, anis étoilé, cannelle, ciboulette) et les œufs de cane par exemple. Au goût généralement piquant, « chauffant la bouche et le corps », excitant la circulation sanguine, ils permettent de combattre le froid, aident à développer la résistance de l'organisme et à renforcer la vitalité. Les aliments « froids » sont représentés par la plupart des produits laitiers (dont le beurre), car ils ralentissent le processus de digestion et résultent en un sentiment de froid et d'apaisement. Parmi les aliments froids, on retrouve aussi certains fruits de mer (comme les huîtres et certains coquillages). La tradition veut qu'un « bon régime » soit équilibré en aliments chauds et froids.

Comme la culture, la religion contribue à l'orientation et à l'évolution des comportements alimentaires : la viande a été longtemps taboue au Japon, le bouddhisme et le shintoïsme qualifiant d'impure toute chair morte. C'est avec le bouddhisme que l'Inde a diffusé à partir du <sup>v</sup><sup>e</sup> siècle la cuisine végétarienne et le sucre.

Le respect de pratiques religieuses joue ainsi un rôle important dans le choix des aliments et l'orientation des pratiques alimentaires, par le biais d'interdits (la consommation de vin ou de viande de porc pour la religion musulmane), d'obligations (le jeûne pendant le Carême



dans la religion chrétienne ou pendant le Ramadan pour la religion musulmane) ou de rites et pratiques particuliers (la façon de tuer les animaux selon le rituel pour la religion juive ou musulmane). De ces pratiques peuvent naître des marchés : le marché halal<sup>1</sup> est ainsi en forte croissance en France depuis quelques années (de 10 à 15 % par an). En 2015, il représentait 6 milliards d'euros.

### ■ Les dimensions sociale et identitaire de l'alimentation

La sociologie et l'anthropologie de l'alimentation donnent des éclairages sur les pratiques alimentaires, et sur les valeurs et symboles associés à l'alimentation.

- Les produits consommés peuvent être liés à l'appartenance sociale : marqueurs de « genre » (au Burkina Faso, le gombo est un aliment « féminin »), de génération, ou encore révélateurs du statut social du consommateur (au Mali, le fonio est un aliment « pauvre », réservé au nomade, au Peul). Cette dimension explique l'importance de la fidélité ou d'une multi-fidélité aux pratiques d'un groupe social. Balland met en évidence cette dimension par l'exemple des juifs tunisiens de Belleville, à la fois fidèles à un pôle tunisien avec une prédominance des plats traditionnels lors des repas festifs, à un pôle juif avec l'observance des règles de la *cachेरouth* et à un pôle français illustré notamment par l'adoption du petit-déjeuner français ou du steak frites<sup>2</sup>.
- L'alimentation comme outil de distinction sociale a été mise en évidence dans les années 1960-1970 en France par Bourdieu<sup>3</sup> qui établit une correspondance entre la consommation et l'habitus d'un individu. L'habitus peut être défini de façon simplifiée comme un ensemble d'habitudes ou « dispositions » intériorisées qui vont orienter les pratiques sociales, notamment alimentaires. Bourdieu s'intéresse, à côté des oppositions de consommation en fonction des revenus (le capital économique), à deux autres formes de capital : le capital culturel (les diplômes scolaires, par exemple) et le capital social (les réseaux de relations en particulier). À différents niveaux de capital, correspondent différents habitus orientant les pratiques.

1 Le *Codex Alimentarius* désigne le produit « halal » comme conforme à la loi islamique, sans donner plus de précision.

2 Balland C., « Enquête alimentaire sur les juifs originaires de Tunisie à Belleville », *Ethnologie française*, 27, 1, 1997, p. 64-71.

3 Bourdieu P., *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

Bourdieu montre d'abord que les personnes disposant d'un fort capital, à la fois économique, culturel et social, vont s'orienter vers des nourritures « fines », légères, alors que les personnes dotées d'un capital plus faible s'orientent vers des produits nourrissants comme la charcuterie ou le pot-au-feu. Il complète ensuite son analyse en mettant en évidence l'influence de la structure du capital. Parmi les personnes ayant un fort capital, les industriels et les commerçants, dont le capital économique est important, se distinguent des professions libérales (et encore plus des professeurs) par l'importance qu'ils accordent à la consommation ostentatoire, aux nourritures « riches » (vins, gibier, conserves de viande...). Les professeurs, plus riches en capital culturel qu'en capital économique, sont à l'opposé portés vers des consommations « ascétiques » ou originales. Aujourd'hui, cette influence de l'appartenance à une classe sociale a cependant perdu beaucoup de son importance et le déterminisme sociologique qui a prévalu jusqu'au début des années 1970 n'est plus pertinent sur des marchés où les caractéristiques sociodémographiques sont de piètres prédicteurs des comportements.

- Les produits peuvent également être des supports de lien social, réservés à des moments particuliers ayant une forte valeur sociale : fêtes religieuses ou de famille, événements... Ainsi en Équateur, certaines fêtes sont l'occasion de manger du cochon d'Inde, hautement symbolique du lien social. Dans la culture mongole, lait et produits laitiers sont consommés à chaque cérémonie de « passage » : naissance, mariage, décès, changement d'année... Lors de la fête des morts, en avril, les familles rendent visite à leurs morts et leur apportent du lait et de l'arkhi (alcool à base de laits fermentés).

Enfin, les produits consommés mais aussi les pratiques de consommation accompagnent les évolutions démographiques et économiques, comme le montre la section suivante.

## 2. L'évolution de la consommation alimentaire

À partir du <sup>xix</sup>e siècle en Europe, sous l'effet notamment de l'industrialisation, des progrès dans les transports, de l'urbanisation, de l'évolution du niveau et des modes de vie, le régime alimentaire à base de céréales laisse



peu à peu la place à un régime fondé pour l'essentiel sur des aliments de provenance animale. Par ailleurs, grâce aux avancées technologiques dont bénéficie l'industrie agroalimentaire (appertisation, maîtrise de la réfrigération, etc.), les produits peuvent être plus facilement conservés et de plus en plus de produits prêts à consommer apparaissent.

Les évolutions les plus marquantes concernent la nature de la consommation : la consommation à domicile perd de l'importance dans le budget des ménages au profit des services d'alimentation. La structure de la consommation se modifie également : les produits « solution », à forte valeur ajoutée, se substituent aux produits peu transformés.

### ***L'évolution du rapport alimentation à domicile/hors domicile***

#### **■ L'importance de l'alimentation à domicile dans la consommation**

La baisse de la part relative de l'alimentation dans la consommation des ménages est une tendance générale lorsque les revenus augmentent.

Ainsi, dans l'Union européenne, le poste « alimentation » dans le budget des ménages a diminué pour l'ensemble des pays européens sur le long terme et plus récemment entre 1994 et 2011 (à l'exception de la Belgique, Tableau 1.1 Eurostat). Cependant, de 2005 à 2011, les évolutions sont contrastées : dans 10 de ces pays, la part de l'alimentation dans le budget des ménages est stable ou en hausse, en raison à la fois d'arbitrages faits par les ménages en période de crise économique et de fluctuations des coûts des matières premières et des prix des produits.

**Tableau 1.1 – Coefficients budgétaires consacrés au poste « Alimentation » dans quelques pays de l'Union européenne**

%	1994	1999	2005	2011
UE à 15	16,1	13,8	13,6	14,0
Allemagne	13,5	11,0	11,2	11,6
France	16,2	15,4	13,4	15,8
Italie	21,1	19,0	18,6	18,6
Grèce	17,8	16,6	15,5	16,0
Suède	17,8	15,4	10,5	11,5
Danemark	13,5	13,1	11,9	11,8

%	1994	1999	2005	2011
Finlande	15,8	14,2	12,7	13,0
Irlande	18,5	15,7	12,3	12,2
Espagne	22,8	18,3	18,0	14,4
Pays-Bas	12,1	10,5	10,5	10,0
Belgique	12,0	13,3	13,5	13,2
Portugal	21,2	18,7	15,5	13,3
Autriche	15,4	13,4	13,0	12,1

Source : Eurostat – Enquête budget des familles, traitement Eurostat.

\* Les statistiques d'Eurostat prennent en compte les produits alimentaires et les boissons sans alcool mais pas les boissons alcoolisées.

Plus globalement, le déclin de la consommation alimentaire à domicile se retrouve dans la plupart des pays à hauts revenus. Aux États-Unis, le coefficient budgétaire affecté à l'alimentation à domicile représentait seulement 7,2 % en 1990 et 5,6 % en 2013. Parallèlement, les dépenses en restauration hors-domicile en représentaient 4,3 %.

### ■ L'essor de la restauration hors domicile (RHD)

La diminution relative de la consommation alimentaire à domicile va en effet de pair avec un développement constant des services d'alimentation. En France, les parts relatives des dépenses alimentaires entre domicile et hors domicile ont profondément évolué en cinquante ans. En 1960, plus de 86 % des dépenses alimentaires des ménages français concernaient la consommation à domicile (contre moins de 14 % pour la restauration hors foyer). En 2009, près de 24 % du budget alimentaire des ménages étaient consacrés à la restauration hors foyer<sup>1</sup>.

La RHD regroupe plusieurs types de restauration :

- la restauration commerciale, avec des indépendants et des sociétés structurées (par exemple McDonald's, ou Yum avec les enseignes Pizza Hut et KFC) ; elle représente 38 % du nombre de repas hors foyer en 2012 ;
- la restauration collective pour les entreprises et les établissements scolaires ou de santé, qui peut être soit un service interne à la collectivité,

<sup>1</sup> Source : Gira Sic Conseil, 2012.

soit concédée (ou sous-traitée) à une société de restauration collective (SRC). Elle représente 39 % du nombre de repas en 2012 ;

- les circuits de vente alternatifs – toutes les structures qui ont adjoint à leur activité une offre alimentaire à consommation immédiate, (charcuterie, boulangerie, cafés) – représentent 19 % ;
- le reliquat correspond à la restauration hôtelière (3 %) et à la restauration automatique (1 %).

C'est la restauration collective qui a connu la plus forte croissance depuis une dizaine d'années, avec en particulier une forte croissance des SRC. Les besoins augmentant toujours, en particulier dans le secteur de la santé en raison du vieillissement de la population, le potentiel de croissance de ce secteur est encore très important.

Le potentiel de la restauration commerciale est également fort, mais sa croissance est fortement dépendante de la conjoncture économique. La restauration rapide, dont les cibles principales sont les jeunes et les familles, fournissait en 2012 plus de 50 % des repas consommés hors domicile. Dans la plupart des pays européens, le secteur de la restauration rapide est très concurrentiel, et les progressions les plus importantes sont réalisées par les nouvelles formules haut de gamme ou à thème (coffee shops, sushi shops, bars à vins, *fast casual*, restaurants de pâtes...) et sur les circuits dits alternatifs (stations-service, livraison de plateaux-repas en entreprises, distribution automatique...). On voit également émerger des formes hybrides avec l'essor du digital (plats de restauration commerciale livrés pour une consommation à domicile).

### ***Homogénéisation de la consommation ou variété croissante ?***

Les travaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la FAO font apparaître un rapprochement des régimes alimentaires au niveau mondial. La convergence des régimes alimentaires est assez forte parmi les pays à revenus élevés de l'OCDE, où les tendances indiquent un chevauchement de 75 % avec celles des États-Unis, ce qui veut dire que 75 % des produits alimentaires transformés ont pour base les mêmes matières premières. Même le Japon s'est rapproché des autres pays de l'OCDE, le chevauchement étant passé de 45 % en

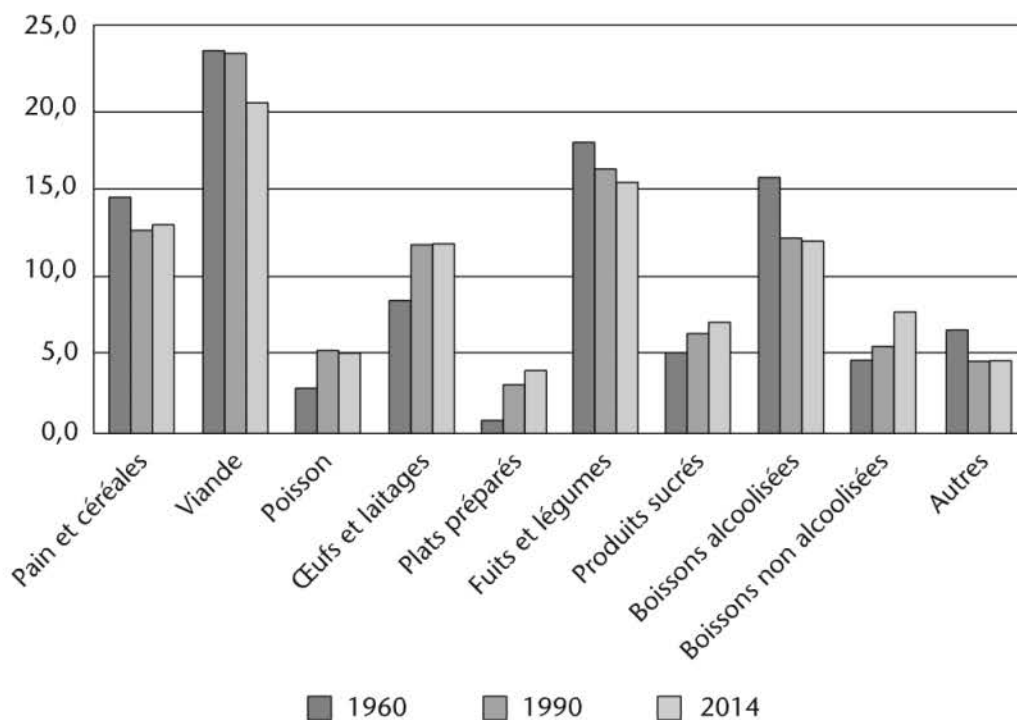
1961 à environ 70 % en 2000. De même, la consommation de viande par personne et par an dans les pays en développement a augmenté : de 10 kg en 1964-1966 à 28 kg en 2007 ! Le lait et les produits laitiers ont également connu une croissance rapide dans les pays en développement : de 28 kg par personne et par an en 1964-1966 à 52 kg en 2007.

Dans les pays à revenus élevés, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'augmentation du niveau de vie, les changements de modes de vie, l'évolution de la transformation et de la distribution des produits ont progressivement modifié la structure de la consommation alimentaire. La palette de produits consommés s'élargit, en particulier vers des produits plus élaborés.

### ■ Des produits aux solutions-repas

Dans ces pays, les produits alimentaires bruts cèdent la place à des produits plus élaborés et de nombreux effets de substitution apparaissent.

En France, les enquêtes « consommation alimentaire » de l'INSEE confirment cette évolution : les plus fortes croissances sont le fait de produits transformés au détriment des produits bruts (figure 1.1).



Source : Insee, comptes nationaux base 2010.

**Figure 1.1 – Composition du panier alimentaire en 1960, 1990 et 2014**

Même si les consommateurs restent attentifs aux prix, ils délaissent les produits exigeant des temps de préparation importants, et se tournent vers des produits correspondant mieux aux nouveaux modes de vie : des produits « solution » offrant plus de variété, de « praticité<sup>1</sup> ». Selon Kantar Worldpanel, les produits prêts à consommer représentent en 2015 plus de 10 % du marché de l'alimentaire.

Tous les secteurs sont concernés par ces effets de substitution : la hausse de la consommation de produits laitiers va de pair avec la diminution de la consommation de lait, le déclin de la consommation de pain s'oppose à l'essor des biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation. Le petit-déjeuner traditionnel à base de pain, de café ou de thé ne représente aujourd'hui en France qu'un peu plus d'un tiers des petits-déjeuners. Il concerne majoritairement les plus de 45 ans, alors que la viennoiserie industrielle et le secteur des céréales de petit-déjeuner progressent régulièrement, en particulier grâce aux plus jeunes.

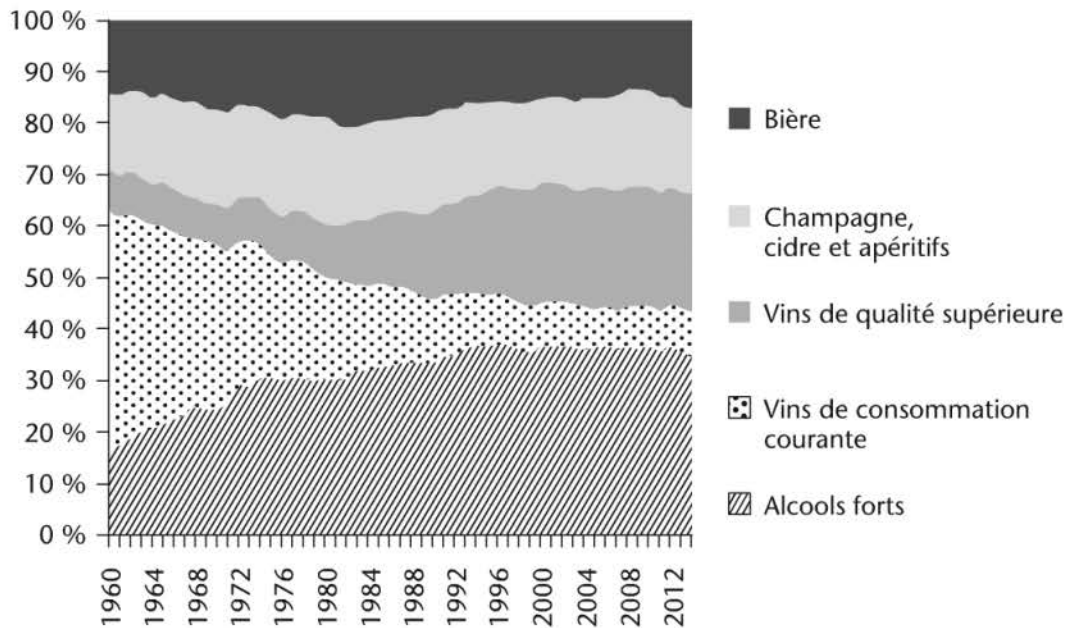
Dans le domaine des boissons alcoolisées, la consommation d'alcools forts progresse au détriment de celle du vin. Cependant, la forte baisse des vins dits « de consommation courante » contraste avec l'augmentation des vins AOC<sup>2</sup> et de « qualité supérieure ». Le vin perd peu à peu son statut de produit « alimentaire » de base accompagnant le repas pour devenir un produit festif, dans le cadre d'une consommation plus socialisée et plus symbolique (figure 1.2).

Des craintes s'expriment dès lors quant à une homogénéisation de la consommation, liée notamment à la disparition de certains produits, en particulier des produits bruts. Cependant, les consommateurs aujourd'hui bénéficient de produits qui n'existaient pas, ou qui étaient réservés à une élite ou à des occasions spéciales et qui se banalisent. De nombreux produits, traditionnellement consommés dans un pays ou une région du monde précise, sont aujourd'hui accessibles dans la majorité des pays. La consommation de pizzas dans le monde ou l'engouement actuel pour les « sushis » en Europe témoignent de cette interpénétration des modèles de consommation.

1 Praticité : néologisme construit à partir du terme anglais *convenience*. La praticité recouvre des services concernant la facilité de transport et de manipulation des produits, le gain de place pour le stockage, le gain de temps lors de la préparation, de la cuisson, la possibilité de fractionner les plats, de réutiliser les emballages, etc.

2 Appellation d'origine contrôlée.





Source : Insee, comptes nationaux base 2010.

**Figure 1.2 – Répartition de la consommation de boissons alcoolisées de 1960 à 2014**

### ■ Des disparités persistantes

Même si l'opposition entre la masse des produits standardisés d'un monde « Mcdonaldisé » et les quelques produits traditionnels de régions qui « résistent » est caricaturale, la plupart des pays sont influencés par les modes de consommation occidentaux, en particulier nord-américains. Peut-on pour autant affirmer que les modèles de consommation s'unifient ? En dépit de tendances à la globalisation, les disparités sont importantes ; elles concernent la part de l'alimentation à domicile, sa structure ou les pratiques alimentaires, qui restent nationales, régionales, voire locales.

#### *La part de l'alimentation à domicile/hors domicile*

Le rapport « alimentation à domicile/restauration hors domicile » est différent selon les régions du monde. L'écart reste par exemple encore important entre la France, où ce ratio est de 33 %, et les États-Unis où il est de 80 %.

Les disparités sont également très importantes au sein de ces différents marchés. Aux États-Unis, les dépenses hors foyer sont les plus importantes dans les régions de l'est et les plus faibles au sud des États-Unis. Les foyers les plus pauvres consacrent 30 % de leur budget

alimentaire à la restauration hors domicile, alors que les foyers les plus riches y consacrent 44 %<sup>1</sup>.

En Europe, des disparités importantes persistent : la part des dépenses alimentaires est relativement plus importante dans les nouveaux pays de l'Union européenne, en particulier en Roumanie, Bulgarie ou Lituanie où produits alimentaires et boissons sans alcool représentent plus de 25 % du budget des ménages. À l'autre extrême, ces dépenses représentent moins de 9 % du budget des ménages au Luxembourg ou aux Pays-Bas (Eurostat).

### *Disparités dans les produits consommés*

Au niveau mondial, les niveaux de consommation de produits tels que la viande, le lait ou les céréales sont très différents d'une région à l'autre. Ainsi, on note une surconsommation de viande bovine par rapport à la moyenne mondiale au Brésil et en Amérique du Nord et une très forte sous-consommation à l'exception de la viande ovine, en Afrique (tableau 1.2).

**Tableau 1.2 – Consommation de viande par habitant dans le monde (kg/hab./an)**

		Viande bovine	Viande ovine	Viande porcine	Viande de volaille
Amérique du Nord	2012-14	24,6	0,4	20,5	43,0
	2024	23,1	0,4	20,4	47,8
Brésil	2012-14	26,3	0,4	11,6	39,3
	2024	27,1	0,4	13,5	42,3
Union européenne	2012-14	10,5	1,9	31,0	21,3
	2024	9,6	1,8	30,4	23,1
Amérique Latine et Caraïbes	2012-14	17,4	0,6	9,3	30,1
	2024	17,6	0,6	10,7	32,8
Monde	2012-14	6,5	1,7	12,5	13,2
	2024	6,5	1,9	12,5	14,6

• • •

1 « Food Spending in American Households », 2003-04, N. Blisard et H. Stewart, *Economic Information Bulletin* No. (EIB-23), Economic Research Service, USDA, mars 2007.



		Viande bovine	Viande ovine	Viande porcine	Viande de volaille
<b>BRICS*</b>	<b>2012-14</b>	4,4	1,6	16,1	10,3
	<b>2024</b>	4,6	1,9	16,8	11,9
<b>Asie et Pacifique</b>	<b>2012-14</b>	2,9	1,7	12,7	8,4
	<b>2024</b>	3,3	2,0	13,2	10,1
<b>Afrique</b>	<b>2012-14</b>	3,9	2,3	1,0	4,1
	<b>2024</b>	3,7	2,3	1,2	4,6

\* Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

Source : OCDE/FAO (2015), « Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO », Statistiques agricoles de l'OCDE (base de données), <http://dx.doi.org/10.1787/agr-outl-data-fr>.

Sur la base du regroupement des produits en catégories agro-nutritionnelles, des « modèles de consommation alimentaire » ont été proposés pour rendre compte de cette diversité<sup>1</sup>. Les projections estimées par l'OCDE et la FAO pour 2024 font apparaître des évolutions communes aux différentes régions du monde (augmentation de la consommation de viande de volaille) mais aussi des évolutions contrastées : stabilité au niveau mondial de la consommation de viande bovine, avec une augmentation au Brésil où le niveau de consommation est déjà très élevé et diminution en Afrique où le niveau est actuellement très faible (tableau 1.2).

Cette diversité se retrouve au sein d'une région du monde ou à l'intérieur d'un pays. Ainsi en Chine, le régime alimentaire de la majeure partie de la population, rurale et à faibles revenus, est composé essentiellement de céréales et de féculents, alors que la population urbaine, dont les revenus sont plus élevés, a un régime plus diversifié avec plus de protéines animales et de produits transformés. En Afrique de l'Ouest et centrale<sup>2</sup>, le rapport entre les dépenses alimentaires et les dépenses totales, alimentaires et non-alimentaires, varie de 40 % à 60 % selon les pays. Les disparités entre milieu rural et urbain sont fortes : les villes se caractérisent par une plus faible consommation

1 <http://www.museum.agropolis.fr/pages/expos/banquet/modele.htm>

2 Source : rapport Demeter 2014.

[http://www.clubdemeter.com/pdf/ledemeter/2014/consommation\\_alimentaire\\_en\\_afrique\\_de\\_l\\_ouest\\_et\\_centrale\\_les\\_productions\\_locales\\_tirees\\_par\\_la\\_demande\\_urbaine\\_mais\\_les\\_villes\\_restant\\_dependantes\\_des\\_importations\\_de\\_riz\\_et\\_de\\_ble.pdf](http://www.clubdemeter.com/pdf/ledemeter/2014/consommation_alimentaire_en_afrique_de_l_ouest_et_centrale_les_productions_locales_tirees_par_la_demande_urbaine_mais_les_villes_restant_dependantes_des_importations_de_riz_et_de_ble.pdf)

de céréales traditionnelles (mil et de sorgho) qu'en milieu rural et sont très dépendantes des importations de riz et de blé, même si, en valeur, les citadins consomment majoritairement des produits d'origine nationale ou régionale.

De même, des habitudes alimentaires très différentes coexistent au sein de l'Europe. On note par exemple une très forte disparité pour le lait entre l'Irlande, le plus gros consommateur, et des pays tels que le Luxembourg ou la Grèce, qui consomment beaucoup moins de lait mais des quantités relativement importantes de fromages.

En France, les disparités sont également importantes : au-delà des produits régionaux ou locaux, des pratiques (France de l'huile et France du beurre), les différences s'expriment aussi pour des produits omniprésents. À titre d'exemple, en 2014 l'indice d'achat de colas est de 57 dans le Cantal et de 145 dans le Nord (indice 100 pour la France)<sup>1</sup>. Le géomarketing, qui consiste à ajouter des données géographiques d'un magasin à l'ensemble des données déjà analysées, permet ainsi de modifier la taille ou l'organisation d'un rayon si la zone concernée fait l'objet d'une sur ou sous-consommation (chapitre 8). Ce sont surtout les goûts, les préférences et les habitudes de consommation qui pèsent sur ces différences.

### ***Cuisine et alimentation : des représentations et des pratiques extrêmement diversifiées***

Si les travaux de la FAO prévoient des tendances générales comme l'augmentation de la demande de protéines et une accélération du rapprochement des régimes alimentaires au niveau mondial, le rapprochement n'est constaté ou prévu que sur le plan des catégories de produits consommées.

Si nous ne nous intéressons pas seulement aux catégories de produits mais aussi aux manières de table, aux représentations de l'alimentation, aux attentes et pratiques des consommateurs, nous constatons à quel point elles sont variées.

<sup>1</sup> Source IRI, LSA 2358, mars 2015.

**Exemple**

**Le pain : symboles, représentations et pratiques**

Le pain a une forte dimension culturelle et de lien social. Au Tibet, le kura est un beignet sec, préparé à l'occasion des fêtes du Nouvel An ou d'un mariage, en forme d'un nœud sans fin. Les bagels d'Europe centrale, symbolisant autrefois le don de la vie, accompagnent toujours les fêtes juives. Le Stollen ne se fabrique en Allemagne qu'à la fin de l'année civile pour être consommé à Noël.

Le pain est par ailleurs un produit associé à une grande variété de modes de consommation. Si les Britanniques associent traditionnellement le pain de mie au « high tea » de 17 h, les Français restent attachés au pain croustillant pour accompagner les repas. Dans d'autres lieux, le pain est aussi cuillère pour saisir ses aliments : c'est le cas des chapati par exemple dans le sous-continent indien ou des galettes du désert au Moyen-Orient. Pour un même besoin – manger sur le pouce – le pain comme base de sandwich prend également des formes aussi variées que le sandwich baguette, le hamburger, la pita grecque, les tacos mexicains ou les mantous chinois, cuits à la vapeur et fourrés.

D'un point de vue marketing, cela justifie une compréhension de cette diversité, des adaptations locales de l'offre très spécifiques, y compris pour des produits dits « standardisés ». Pour répondre à une demande alimentaire qui n'est qu'en apparence homogène, les grands groupes de l'agroalimentaire optent pour des stratégies de « glocalisation » déclinant un concept de produit en autant de versions que de marchés différents identifiés. Il n'y a pas de « consommateur mondial » mais des marques mondiales ou des distributeurs mondiaux qui doivent adapter leur offre à de nombreux marchés. L'échec de Carrefour au Japon (voir chapitre 8) illustre cette nécessité.

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **Plus que l'homogénéisation de la consommation**, ce panorama global de la consommation alimentaire fait apparaître un domaine où règnent le métissage, la diversité et la complexité.
- ▶▶ **Le métissage et la diversité** se retrouvent dans la très grande variété de produits, de plats, de pratiques alimentaires d'achat, de préparation, de consommation (individuelle ou socialisée). Cette variété se retrouve aussi dans la multiplication des circuits de distribution pour la consommation à domicile ou des formes de restauration hors domicile.
- ▶▶ **La complexité est liée aux attentes** apparemment opposées des consommateurs : ils sont très sensibles au prix mais aussi à la recherche de produits toujours plus élaborés, consomment par plaisir mais sont de plus en plus sensibles aux questions de durabilité, sont attirés par la nouveauté mais attachés aux produits et plats traditionnels, ouverts aux produits exotiques mais plébiscitant les produits de leur terroir, s'affirment soucieux de leur santé mais n'imaginent pas renoncer au goût ni au plaisir, ou encore choisissent des produits préparés... mais pas trop, pour conserver le plaisir et la fierté d'avoir apporté la touche finale du cuisinier !
- ▶▶ **Les entreprises doivent donc concilier** dans leur offre des couples tels que santé/plaisir, industrialisation/naturalité, individualisation/partage... Les chapitres qui suivent détaillent la démarche marketing qui peut les aider à relever ce défi.

## Chapitre 2

# Comprendre les risques, la qualité et la sécurité alimentaires

### *Executive summary* |

- ▶▶ **La sécurité alimentaire** apparaît de plus en plus comme une source d'inquiétude pour les consommateurs.
- ▶▶ **Le terme de sécurité alimentaire** renvoie en réalité à deux dimensions différentes : le problème de l'accès à la nourriture, et le problème de la sécurité sanitaire des aliments.
- ▶▶ **Le marketing s'intéresse** non pas au risque alimentaire « objectif », mais au risque perçu par le consommateur, et aux possibles répercussions des problèmes de non-qualité.

Même si les experts assurent que l'alimentation n'a jamais été aussi sûre, elle paraît paradoxalement être de plus en plus une source d'inquiétude pour les consommateurs. Les articles, débats, interrogations sur la sécurité alimentaire se multiplient.

Mais qu'entend-on par sécurité alimentaire ? Cette expression si fréquemment utilisée renvoie en fait à deux acceptions différentes :

- *Dans son sens historique*, et aujourd'hui encore en particulier dans les pays en développement : elle renvoie aux problèmes d'accès à une nourriture suffisante (*food security*). N'oublions pas qu'aujourd'hui, le nombre de personnes victimes de la faim dans le monde s'établit à 795 millions, ce qui équivaut à 1 personne sur 9, d'après le rapport 2015 des Nations Unies « L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2015 ».
- *Dans les pays à hauts revenus* : l'expression « sécurité alimentaire » renvoie plutôt à la sécurité sanitaire des aliments, à la sécurité en termes de santé publique (*food safety*). En France, de façon plus étroite, la sécurité alimentaire *stricto sensu* telle que la conçoit la Direction générale de la santé ou la Direction générale de l'alimentation, concerne les contaminants de nature microbiologique (bactéries, prions...), chimique (dioxine...) ou radiochimique (césium dans les champignons...) et exclut les risques nutritionnels (obésité, ostéoporose, hypercholestérolémie, maladies cardio-vasculaires...) ou les risques à long terme liés par exemple à l'absorption de pesticides *via* l'alimentation.

Les consommateurs n'ont pas cette vision analytique de la sécurité alimentaire, ils ne raisonnent pas uniquement sur la base d'une décomposition en dimensions objectives, mais perçoivent le risque alimentaire de façon plus globale. C'est précisément à ce risque perçu par les consommateurs que le marketing s'intéresse. La première section de ce chapitre étudie la perception de la qualité et des risques alimentaires par les consommateurs, et la deuxième section présente les répercussions des problèmes de risques et de non-qualité pour les responsables marketing.



# 1. La perception de la qualité et des risques alimentaires par les consommateurs

En Europe, à la crise de l'huile de colza frelatée additionnée d'aniline en Espagne en 1981 ont succédé d'autres crises : les listérioses provoquées par des fromages et charcuterie, les crises de l'ESB<sup>1</sup> (1996), la découverte de dioxine dans la viande de porc (Irlande 2008), la viande de volailles et les œufs (Belgique 1999), les œufs encore (Allemagne 2010), la contamination de steaks hachés par la bactérie *Escherichia coli* (2012), la crise du concombre qui s'est transformée en crise des graines germées (2012), les lasagnes à la viande de cheval en 2013... Au Japon, 14 000 personnes ont été victimes en 2000 d'une intoxication alimentaire par du lait avarié produit par Snow Brand, le premier producteur japonais de lait. En Chine en 2008, du lait pour nourrisson s'est avéré contaminé à la mélamine. Enfin, la grippe aviaire continue à sévir dans tous les continents.

Au-delà des conséquences humaines dramatiques, les crises alimentaires peuvent avoir des conséquences désastreuses pour les entreprises. En France, les listérioses ont entraîné la fermeture d'entreprises dans les secteurs de la charcuterie et des fromages ; au Japon, Snow Brand a vu ses ventes puis son résultat financier chuter en 2001 et a dû fermer cinq usines. L'exemple plus ancien de Perrier montre que même sans accident alimentaire avéré, il suffit qu'il y ait un risque perçu pour que les entreprises concernées soient affectées. La découverte, très médiatisée, de traces de benzène décelées dans certaines bouteilles aux États-Unis en 1990 a suffi à entraîner une forte chute des ventes et des résultats financiers et a sans doute contribué à la vente des actifs de Perrier à Nestlé. Sans même qu'il y ait d'incidence sur la santé des consommateurs, la fraude à la viande de cheval dans les lasagnes a affecté durablement les ventes de plats cuisinés au-delà des lasagnes, quelle que soit la marque. La société Spanghero en particulier n'a pas résisté à la perte de confiance des consommateurs. Malgré la reprise par ses fondateurs, la famille Spanghero, sous le nom de La Lauragaise, elle est passée sous contrôle du groupe agroalimentaire CA Holding en 2014.

<sup>1</sup> Encéphalite Spongiforme Bovine.



Il est donc nécessaire de mieux comprendre comment les consommateurs perçoivent le risque alimentaire et quelles sont leurs attentes en matière de qualité et de sécurité alimentaires. C'est l'objet de cette première section, au cours de laquelle nous aborderons le risque et la qualité, la perception qu'en ont les consommateurs, l'importance qu'ils leur accordent et leurs réactions face au risque.

## ***Les problèmes de définition***

Il serait un peu artificiel d'étudier séparément la qualité et le risque dans le domaine alimentaire : bien que la qualité ne puisse bien sûr être réduite à l'absence de risque, nous allons voir dans le point suivant que de nombreuses dimensions du risque sont définies comme l'absence de qualité et inversement. Nous traiterons donc les deux parallèlement.

### **■ Les dimensions de la qualité**

On peut distinguer cinq dimensions de la qualité d'un produit alimentaire :

- *Une dimension goût/plaisir* : cette dimension est liée aux qualités organoleptiques, à la saveur, à la texture des aliments. Elle est fondamentale pour les produits alimentaires.
- *Une dimension santé* : cette dimension est double. Elle correspond aux qualités sanitaire (santé/sécurité) et nutritionnelle (santé/forme). La qualité sanitaire renvoie à l'innocuité, à l'absence de danger. Il s'agit d'une sous-dimension implicite et d'une exigence légale de base attendue de tous les consommateurs. La qualité nutritionnelle est à l'opposé une sous-dimension active, de recherche d'équilibre, à laquelle les consommateurs sont diversement sensibles.
- *Une dimension praticité* : cette dimension correspond aux qualités fonctionnelles du produit. Elle recouvre des services concernant la facilité de transport et de manipulation des produits, le gain de place pour le stockage, le gain de temps lors de la préparation, de la cuisson, la possibilité de fractionner les plats, de réutiliser les emballages, etc.
- *Une dimension sociale et symbolique* que nous avons détaillée dans le chapitre précédent.

- *Une dimension éthique ou sociétale* : certains consommateurs ne s'intéressent pas seulement au produit mais aussi en amont au processus de production et en aval aux conséquences de la consommation. Ils ne considèrent pas uniquement les effets de la consommation sur eux-mêmes mais aussi sur autrui (effets de la production et de la consommation sur l'environnement, les générations futures...). Cette dimension éthique de la qualité regroupe des éléments très divers concernant l'origine des produits (produits du commerce équitable, origine locale), le processus de production (avec notamment la question du bien-être animal<sup>1</sup>), le comportement des entreprises en matière d'environnement et d'éthique sociale (la RSE ou Responsabilité Sociétale des Entreprises) ou le devenir des produits (déchets, gaspillage). C'est une dimension émergente, dont l'importance est croissante, mais dont le poids reste difficile à mesurer. Ainsi, le commerce équitable, qui garantit notamment une rémunération décente pour les producteurs (voir les illustrations page I du cahier couleur) reste un marché de niche dont on ne sait pas encore s'il va croître de façon significative.

### **Le commerce équitable : vecteur d'image ou véritable marché ?**

Tout comme le bio, qui dans les années 1970 était un courant alternatif mais s'est développé quand la grande distribution s'y est intéressée, le commerce équitable est aujourd'hui reconnu comme porteur par les entreprises agroalimentaires et de distribution.

Dans le monde, les ventes de produits issus du commerce équitable représentent 6 milliards d'euros en 2014, contre 1 milliard en 2003. Plus de 30 000 références sont consommées dans 70 pays consommateurs<sup>2</sup>. La consommation de produits équitables reste cependant très faible en France, même dans les catégories de produits les plus achetées (le café, les produits chocolatés, le thé, le sucre et la banane). En 2014, le commerce équitable a généré un chiffre d'affaires de près de 500 millions d'euros (400 millions d'euros pour l'alimentaire), un chiffre en croissance de 10 % par rapport à 2013, mais un foyer seulement sur trois

• • •

<sup>1</sup> La question du bien-être animal ne doit pas être sous-estimée. L'Union européenne a mis en place pour la période 2012-2015 un plan d'action communautaire renforçant la protection et le bien-être des animaux avec des répercussions importantes sur l'élevage des veaux, des porcs, des poules pondeuses et des poulets.

<sup>2</sup> Source : Plate-Forme pour le Commerce Équitable (PFCE).

• • • a acheté dans l'année au moins un produit portant le label Max Havelaar qui représente l'essentiel des ventes de produits de commerce équitable. Parallèlement, des initiatives de commerce équitable « nord-nord » se développent, mettant en avant le soutien aux petits producteurs locaux. Ethiquable a lancé en 2011 la charte « Paysans d'ici » pour défendre l'agriculture paysanne en France (voir les illustrations page I du cahier couleur) ; Biocoop soutient avec sa démarche « Ensemble, solidaires avec les producteurs » les projets de coopératives de producteurs. Pour la grande distribution cependant, le commerce équitable est plus un vecteur d'image qu'un véritable marché.

### ■ Le risque alimentaire et ses dimensions

Le risque, couramment défini comme la probabilité de l'exposition à un danger éventuel, plus ou moins prévisible, est appréhendé différemment selon les disciplines :

- la toxicologie ou la microbiologie s'intéressent à l'absence ou à la présence d'agents chimiques ou d'agents pathogènes (virus, prions...) ;
- l'épidémiologie ou l'économie privilégient une approche en termes de probabilité quantifiable qu'un événement indésirable survienne ;
- en marketing, l'étude du comportement du consommateur s'intéresse principalement au risque perçu par le consommateur.

Tout achat peut engendrer des conséquences négatives que le consommateur ne peut anticiper avec certitude. Le risque peut donc être défini comme la perception d'une incertitude liée aux conséquences négatives d'un choix. Il peut se rapporter aux produits achetés pour soi mais aussi pour un groupe : l'ensemble des membres du ménage, et en particulier les enfants pour les repas quotidiens, ou les invités pour un repas de fête... Le risque perçu est alors d'autant plus important que l'acheteur se sent responsable de ces personnes et que sa propre image aux yeux des autres est mise en jeu.

Le risque a toujours été lié à la consommation alimentaire, même si l'histoire de l'alimentation fait apparaître une évolution de sa nature. Les sociologues de l'alimentation considèrent que le processus d'incorporation confère au risque alimentaire une nature particulière : les qualités symboliques de tout ce qui entre en contact avec les aliments se transmettent à ces aliments par « contamination symbolique », puis aux personnes qui les consomment selon le principe

d'incorporation<sup>1</sup>. Les individus sont donc tiraillés entre d'une part, le désir de variété et de nouveauté (néophilie), et d'autre part, la peur de l'aliment inconnu (néophobie). Le système culinaire qui fixe les règles d'acceptation des nouveaux aliments et les règles d'association des aliments doit permettre de résoudre ce paradoxe et contrôler ce qui est ingéré. Cependant, dans les sociétés modernes, les contraintes sociales sont moins fortes et la chaîne alimentaire plus longue, ce contrôle n'est donc plus assuré ; les individus sont alors victimes de « gastro-anomie »<sup>2</sup> et le risque perçu est plus fort. Dans les pays développés aujourd'hui, le risque alimentaire n'est plus synonyme de disettes et de carences comme avant le XIX<sup>e</sup> siècle, mais il n'en est pas moins perçu de façon aiguë.

Les dimensions du risque alimentaire renvoient pour partie à celles de la qualité que nous avons présentées, les différents risques étant :

- celui de choisir un produit alimentaire qui ne plaît pas (*risque fonctionnel ou de performance*) ;
- le *risque physique* à court terme et à long terme, qui peut être décomposé en risque sanitaire (contamination, empoisonnement...) et risque nutritionnel (déséquilibre alimentaire). Il renvoie donc aux deux dimensions santé de l'alimentation ;
- le *risque financier* : le prix d'achat du produit qui n'est pas satisfaisant ou dans le cas particulier d'un problème de santé, le coût des soins ;
- le *risque de perte de temps* : comme le précédent, il peut se limiter à la perte de temps pour acheter un nouveau produit mais peut devenir beaucoup plus important en cas de contamination ou maladie ;
- le *risque social* : comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, l'alimentation agit comme un outil de distinction et un marqueur social. Cette dimension du risque est particulièrement importante dans un contexte de consommation socialisée (par exemple servir un mauvais vin lors d'un repas avec des invités que l'on aurait voulu impressionner favorablement) ;
- le *risque psychologique* : il renvoie plutôt aux situations d'inconfort psychologique dû à l'exposition au risque physique pour soi-même ou pour autrui ;

<sup>1</sup> La recherche en marketing a montré que ce phénomène de contamination existe aussi pour les consommations non-alimentaires, qui ne sont pas ingérées.

<sup>2</sup> Fischler C., *L'Homnivore*, Odile Jacob, Paris, 1990.

- le *risque correspondant à des préoccupations écologiques et éthiques*, repris parfois sous le terme de « *risque sociétal* » : il a été plus récemment mis en évidence. Il correspond en fait à l'absence de dimension éthique de la qualité. Par exemple, un consommateur peut refuser d'acheter des noix de cajou parce qu'elles ont pu être récoltées par des enfants et qu'il sait que ce travail de récolte est très dangereux.

## ***La perception de la qualité et du risque***

Les entreprises signalent la qualité de leurs produits par des indicateurs (marque, label...). Le consommateur comparera cette qualité « *communiquée* » à la qualité qu'il attendait et à la qualité qu'il perçoit.

### **■ La qualité attendue, communiquée et perçue**

#### ***Les indicateurs et attributs de qualité***

Pour juger de la qualité d'un produit, le consommateur utilise les indicateurs de qualité, qui sont pour lui des clés de lecture. On peut en distinguer deux types, les indicateurs intrinsèques et les indicateurs extrinsèques :

- Les premiers renvoient aux caractéristiques techniques du produit physique. La forme, la taille, la couleur sont liées au produit : un changement du produit entraîne une modification d'un ou plusieurs de ces indicateurs.
- À l'opposé, les indicateurs extrinsèques sont indépendants du produit physique. On peut modifier le prix, le signe de qualité, la marque, le nom du produit ou le lieu de vente... sans changer le produit lui-même.

Tous ces indicateurs constituent la qualité communiquée. Ils influencent les attentes car ils correspondent à une promesse faite aux consommateurs. Ils influencent également la perception du consommateur : le prix, la marque, l'information nutritionnelle, le signe de qualité officiel ou le magasin servent en effet de garantie. Ainsi le prix n'est pas toujours un frein à l'achat et une baisse de prix n'est pas toujours bien perçue par les consommateurs. Elle peut au contraire être associée à une baisse de la qualité. D'autres indications, par exemple celle de la région ou du pays d'origine ou du mode de fabrication, répondent au besoin qu'a le consommateur d'établir un lien entre le produit et son mode de production (pain cuit « *au feu de bois* », huile



d'olive « de première pression à froid »...) ou/et l'origine des ingrédients. S'il n'y a pas de contact direct avec le vendeur, ces mentions sur l'étiquette jouent le rôle de garantie de la provenance du produit. Nous reviendrons dans le chapitre 6 sur l'importance du packaging et des informations données au consommateur.

Les indicateurs de qualité rendent compte des attributs de qualité qui ne sont pas directement observables. Par exemple, le label AB<sup>1</sup> est l'indicateur de qualité qui renvoie à l'attribut « produit sans engrais chimique » qui n'est pas apparent sur le produit. Il existe trois sortes d'attributs :

- *Les attributs de recherche ou d'information.* La vérification pour ces attributs se fait avant l'achat ; c'est le cas par exemple de la nature des ingrédients composant un produit.
- *Les attributs d'expérience.* Pour ces attributs, comme le goût ou la fraîcheur, l'expérience de consommation permet une vérification ; ce sont des attributs perçus par le consommateur, qui peut par lui-même vérifier par exemple qu'un légume est frais ou qu'un yaourt est trop sucré.
- *Les attributs de confiance.* La présence ou la valeur de ces attributs ne peut pas être vérifiée lors de l'expérience de consommation. C'est le cas du caractère naturel du produit, des conditions de production respectant le bien-être des animaux ou l'environnement... Pour ces attributs, le consommateur doit faire confiance aux indicateurs extrinsèques de qualité : labels, marques, etc.

Nous verrons dans le chapitre 6 que les attributs du produit ne sont pas valorisés par le consommateur pour eux-mêmes mais parce qu'ils correspondent à des bénéfices recherchés et des buts supérieurs ; l'apparence, l'indication d'une date limite de consommation, la marque de poissons frais préemballés... sont autant d'indicateurs qui peuvent rassurer le consommateur sur l'attribut fraîcheur, important pour lui parce qu'il est synonyme des bénéfices recherchés de santé et de sécurité, voire de sécurité de la personne.

### ***La qualité attendue***

La qualité attendue correspond à l'ensemble des attentes ou croyances sur la performance anticipée d'un produit. De nombreux facteurs influencent

<sup>1</sup> Agriculture biologique.

la qualité attendue : l'expérience antérieure que le consommateur a du produit, les indicateurs de qualité et le contexte de consommation.

Dans le domaine alimentaire, la consommation du produit est souvent répétitive. Le consommateur s'attend à retrouver un produit dont il connaît le goût, qu'il sait préparer... Dans le cas d'un produit nouveau, d'une situation de consommation inhabituelle (repas avec des invités) ou d'un fort risque perçu, l'expérience préalable ne peut pas suffire et la recherche d'information est alors importante. Elle peut être objective (prix, descriptif du produit) ou se fonder sur l'opinion, le bouche à oreille, ou la réputation de la marque. En l'absence d'expérience directe avec un produit, le consommateur procédera donc par inférence et l'information reçue influencera fortement la qualité attendue.

Poulain pointe cependant ce qu'il nomme « le malentendu de la qualité » : plus le discours des pouvoirs publics et des entreprises fait référence à la qualité et à la sécurité, plus les consommateurs sont inquiets<sup>1</sup>. Au-delà des explications les plus couramment avancées (une surmédiation de tout incident et une fréquence accrue des contrôles et donc des cas identifiés), la sociologie du risque montre qu'il y a un fort décalage entre la vision du risque par les experts et celle des profanes.

### ■ Le risque objectif, le risque perçu et le risque acceptable

L'étude du risque alimentaire pose un triple problème : celui de la conscience du risque, de son évaluation et de son acceptabilité.

#### *Quelle conscience du risque ?*

Dans certains cas, le consommateur n'a pas la conscience d'un risque ou ne perçoit que faiblement un risque objectivement élevé ; c'est par exemple le cas de certains risques nutritionnels, pour lesquels une majorité de consommateurs est mal informée, se sent peu concernée, ou ne se sent concernée qu'à long terme.

Il peut y avoir, à l'opposé, un fort risque perçu quand, objectivement, la probabilité d'occurrence est nulle. La célèbre expérience de Rozin, Millman et Nemeroff<sup>2</sup> sur des étudiants américains montre que

1 Poulain J.-P., *Sociologies de l'alimentation*, PUF, Paris, 2002.

2 Rozin P., *La magie sympathique*, Autrement, Paris, 149, 1994, pp. 22-37.



c'est l'idée d'ingérer un produit plutôt que sa nocivité réelle qui détermine le comportement.

### **Risque réel, risque perçu : l'expérience de Rozin, Millman et Nemeroff**

L'expérience consistait à présenter à des étudiants deux bouteilles en verre, propres et vides dans lesquelles on versait, devant eux, du sucre en poudre. Chaque étudiant devait ensuite coller une étiquette « sucre » sur une bouteille et « cyanure de sodium, poison » sur l'autre, verser une cuillerée de sucre de chaque bouteille dans deux verres, la mélanger à de l'eau, et évaluer par écrit son envie de boire le contenu des verres. La majorité a attribué une note plus basse au verre contenant le « poison », assimilant malgré eux le sucre de la bouteille étiquetée « cyanure » à du poison, alors qu'ils avaient eux-mêmes effectué l'expérience et qu'ils étaient conscients de l'absence de danger. Cette expérience illustre la « loi de la similitude » : ce qui paraît dangereux « est » dangereux.

### ***Les experts et les consommateurs évaluent le risque de façon différente***

L'expert évalue les risques sur la base de la probabilité que l'événement survienne et des conséquences négatives de cet événement, les deux dimensions se compensant : un événement extrêmement grave mais n'ayant qu'une très faible probabilité de survenir ne sera pas considéré comme plus risqué qu'un événement moins grave mais ayant une forte probabilité d'occurrence.

En raison de leur aversion au risque, les consommateurs n'effectuent pas de compensation totale entre la conséquence du risque et sa probabilité d'occurrence : même si la probabilité est faible, le risque d'un événement dont les conséquences sont graves est perçu comme très élevé. Ce fut le cas lors des différentes crises de l'ESB : la perte de confiance dans l'ensemble de la filière bovine pourrait paraître disproportionnée dans la mesure où seulement deux décès ont été dénombrés en France entre 1996 et 2000. Ce serait négliger le fait que seule l'issue fatale de la maladie est prise en compte par les consommateurs et non un calcul tenant compte de sa probabilité d'occurrence. Les mesures utilisées de façon classique en marketing pour évaluer le risque perçu s'appuient sur cette décomposition en deux sous-dimensions : d'une part la probabilité perçue de faire une erreur au moment du choix, d'autre part l'importance perçue des conséquences

négligentes de cette erreur. Mais ces mesures ne tiennent pas compte du fait que, pour beaucoup de consommateurs, peu importe la faiblesse d'occurrence si les conséquences perçues sont graves.

De plus, les consommateurs ne raisonnent pas seulement en termes d'évaluation des conséquences négatives mais réagissent également quand ils n'associent aucun bénéfice perçu au produit (cas des OGM) ou quand certaines valeurs ne sont pas respectées. Ainsi, les réactions à la crise de l'ESB peuvent être lues en termes de peur de l'empoisonnement mais aussi comme une opposition à la violation de la nature que constituait le fait de nourrir des herbivores avec des farines animales<sup>1</sup>.

De même, dans le cas des lasagnes à base de viande de cheval, ce que les consommateurs ont sanctionné est davantage la tromperie qu'un risque d'empoisonnement.

Enfin, les consommateurs peuvent refuser d'opérer un arbitrage entre un risque (surtout s'il est à long terme) et un plaisir immédiat ; tout en étant conscients du risque, ils ne veulent pas renoncer au plaisir de consommer pour diminuer ce risque. L'évaluation du risque par les consommateurs ne peut donc se réduire à des dimensions objectives, et pose le problème de son acceptabilité.

### *Pourquoi le risque alimentaire est-il de moins en moins acceptable ?*

L'analyse du risque par le sociologue Slovic<sup>2</sup> montre clairement pourquoi le risque alimentaire, à l'exception des risques nutritionnels que nous avons évoqués, est de moins en moins acceptable :

- le risque est d'autant mieux accepté qu'il est volontaire, connu et contrôlable : la personne sait qu'elle s'expose et a le sentiment de maîtriser le risque ;
- pour être acceptable, le risque doit être juste : celui qui est à l'origine du risque est celui qui y est exposé ;
- le risque est d'autant mieux accepté qu'il est lointain, que ses conséquences sont immédiates et que le nombre de personnes exposées est faible ;

<sup>1</sup> Dans ce cas, un malentendu sur l'expression « farines animales » ajoutait à la confusion de nombreux consommateurs, pour lesquels les « farines animales » sont des farines à base d'animaux et non des farines à destination des animaux.

<sup>2</sup> Slovic P., « Perception of Risk », *Science*, 236, 1987, pp. 280-285.

- plus la confiance dans les discours des scientifiques est forte, plus le risque est acceptable.

Dans le domaine alimentaire aujourd'hui, la plupart de ces conditions ne sont plus réunies.

## ***L'importance accordée aux différentes dimensions de la qualité et du risque***

### **■ Quelles sont les dimensions de qualité et de risque les plus importantes pour les consommateurs ?**

Dans les enquêtes portant sur les risques liés à l'alimentation, les consommateurs français se déclarent principalement préoccupés par les risques relatifs à la sécurité sanitaire des aliments et par les risques environnementaux. De 2007 à 2011, les risques les plus fréquemment cités comme les plus importants sont les traitements sur les cultures (cités par 54 % des répondants en 2011), la présence de microbes/bactéries sur les produits (45 %) et la contamination des aliments par les polluants présents dans l'environnement (38 %). Parallèlement, les inquiétudes face aux OGM, qui sont par ailleurs encore peu présents sur le marché français, semblent décroître (citées par 41 % des répondants en 2007 et 30 % en 2011)<sup>1</sup>.

L'importance accordée aux différentes dimensions de la qualité et des risques varie cependant pour un même individu à la fois en fonction notamment de sa trajectoire de vie (par exemple, risque santé perçu pour son enfant extrêmement élevé lors de la naissance d'un premier enfant) et de variables liées au produit. Ainsi, les consommateurs peuvent donner la priorité à la dimension santé et percevoir un risque élevé pour un nouveau produit tel que les sushis à leur arrivée sur le marché français puis donner la priorité à la dimension plaisir quand le produit devient familier. Enfin, la situation de consommation peut exacerber certaines dimensions du risque, comme le risque social dans un contexte de repas avec invités.

De même, l'importance accordée aux différentes dimensions de la qualité et des risques évolue au niveau de la société, à la fois de façon conjoncturelle en fonction d'événements particuliers (crise sanitaire ou débat sur les OGM par exemple), mais aussi de façon structurelle. C'est

1 CREDOC, 2011, Baromètre de la perception de l'Alimentation, n° 6, septembre 2011, [http://alimentation.gouv.fr/IMG/pdf/Baro\\_alimentation\\_2011\\_cle0287ff.pdf](http://alimentation.gouv.fr/IMG/pdf/Baro_alimentation_2011_cle0287ff.pdf)

le cas des risques liés à des allergies alimentaires, dont l'importance est régulièrement croissante (cités parmi les risques les plus importants par 10 % des personnes en 2007 et 13 % en 2011).

C'est également le cas de la dimension nutritionnelle dont l'importance croît régulièrement.

### ■ L'importance croissante de la dimension nutritionnelle de la qualité et des risques

Les enquêtes successives du CREDOC font apparaître sur le long terme en France une progression de l'association entre alimentation et santé malgré une légère tendance à la baisse récemment : 75 % des Français interrogés estimaient à la fin des années 1980 que la manière dont ils mangent influence leur santé ; ils étaient 89 % en 2007 et 87 % en 2013<sup>1</sup>.

Les risques d'une alimentation déséquilibrée, trop grasse ou trop riche en sucre, sont cités de manière croissante parmi les risques les plus importants : de 23 % en 2007 à 26 % en 2011. La question de l'obésité devient effectivement un problème de société en France, le pourcentage de personnes adultes obèses (IMC ou indice de masse corporelle  $\geq 30$  kg/m<sup>2</sup>) étant passé de 8,5 % en 1997 à plus de 15 % en 2012<sup>2</sup>.

Les États mettent en place des programmes pour guider les consommateurs face à ces risques, tels que la pyramide alimentaire personnalisée aux États-Unis ([www.choosemyplate.gov](http://www.choosemyplate.gov)). En France, un plan de santé publique, le Programme National Nutrition Santé, a été mis en place en 2001, suivi par un deuxième plan 2006-2010 (PNNS2). Ses missions principales sont la prévention nutritionnelle, le dépistage et la prise en charge des troubles nutritionnels, les mesures concernant les populations spécifiques (populations défavorisées) et des mesures particulières telles que le développement des programmes et actions locales ([www.mangerbouger.fr](http://www.mangerbouger.fr)). Plusieurs objectifs initialement fixés ont été partiellement ou totalement atteints, comme la réduction de la prévalence du surpoids et de l'obésité chez l'enfant, la réduction de la consommation de

1 Mathe, T. Beldame, D. ; Hebel, P. *Évolution des représentations sociales du bien manger. Cahier de Recherche du CREDOC*, n° 316, 2014, 74 p.

2 Obépi 2012, « Enquête épidémiologique nationale sur le surpoids et l'obésité » [www.roche.fr/content/dam/corporate/roche\\_fr/doc/obepi\\_2012.pdf](http://www.roche.fr/content/dam/corporate/roche_fr/doc/obepi_2012.pdf)

sel ou de sucre, l'augmentation de la consommation de fruits chez les adultes. Pour autant, ces améliorations n'ont pas concerné de façon homogène toute la population et la lutte contre les inégalités sociales de santé est un objectif prioritaire du Plan National Nutrition Santé 2011-2015. Parallèlement, le Plan National de l'Alimentation mis en place en 2011 met en avant la nécessité de ne pas réduire l'alimentation à la nutrition et à son rôle fonctionnel.

## ***Les réactions des consommateurs face aux risques***

Les consommateurs peuvent adopter différentes stratégies de réduction de risque, en cherchant en particulier à obtenir plus d'informations. Sur la base des différentes sources d'information que les consommateurs vont utiliser – sources personnelles (suivre les conseils d'un ami ou d'un vendeur) ou impersonnelles (faire confiance aux signes de qualité ou à l'image de la marque ou du magasin...) – nous pouvons identifier plusieurs ensembles de stratégies.

### **■ Avant l'achat**

L'essentiel de la réflexion et de la décision pour les produits alimentaires se joue sur le lieu de vente au moment de l'achat. Cependant, dans certains cas, le consommateur cherche à réduire le risque avant l'achat, en ayant recours à différents réducteurs :

- *les tests de produit*, par exemple ceux effectués par l'INC ou l'UFC Que Choisir<sup>1</sup> ;
- *les recommandations des prescripteurs*, importantes pour certaines catégories de produits (produits diététiques, pour enfants...), d'où l'intérêt de soigner la communication avec ces prescripteurs comme nous le verrons dans le chapitre 7 ;
- *le bouche à oreille*, par exemple pour les nouveaux produits ou en cas de crise alimentaire (en complément de l'information donnée par les médias) ;
- *la comparaison sur plusieurs magasins ou enseignes* : peu fréquente traditionnellement pour les produits alimentaires de consommation courante, mais importante pour des achats plus impliquants ou en

<sup>1</sup> Institut national de la consommation, <http://www.conso.net>, Union Fédérale des Consommateurs, site QueChoir.org



période promotionnelle (foire aux vins des hypermarchés...), elle est aujourd'hui facilitée par les comparateurs de prix proposés par les enseignes et par la recherche sur Internet ;

- *l'image du point de vente ou du vendeur* : le consommateur fait dans ce cas confiance aux produits ou aux marques présentes. C'est par exemple le cas sur les marchés, dans les magasins spécialisés biologiques ou diététiques ou pour le vin chez les cavistes ou dans la vente directe au domaine ;
- *les blogs, forums, sites ou plateformes telles que Open Food Facts*, base de données sur les produits alimentaires créée par des consommateurs ;
- *les sites des marques* : de plus en plus de marques invitent les consommateurs à consulter leurs sites pour avoir plus d'informations, notamment sur la traçabilité, comme le fait Fleury Michon ([site fleurymichon.fr/venezverifier](http://site.fleurymichon.fr/venezverifier)).

#### ■ Sur le lieu d'achat : les stratégies de recherche d'information

Au moment de l'achat, le consommateur va étudier les indicateurs de qualité intrinsèques (apparence du produit) et extrinsèques (marque, prix...) :

- *l'apparence du produit* : ne perdons pas de vue qu'il s'agit d'un indicateur de qualité très utilisé en alimentaire, d'où l'importance de la présentation et du packaging pour tous les produits, bruts et transformés (voir la section 1 du chapitre 6) ;
- *la marque ou le signe de qualité (labels, normes)* : le consommateur achète souvent une grande marque ou un signe de qualité officiel sur sa réputation (nous y reviendrons dans la section 2 du chapitre 6). Cet effet réputation joue aussi en faveur des marques de distributeurs ayant une forte image (Reflets de France, par exemple) ;
- *le prix* : pour les produits haut de gamme (saumon, vins de prestige, par exemple) ou les produits frais ayant peu d'indicateurs de qualité extrinsèques (fruits, par exemple), un prix élevé peut être perçu comme un gage de qualité et diminuer le risque perçu de faire un mauvais choix ;
- *l'information sur le packaging* : le consommateur demande à être rassuré par la présence d'informations sur la traçabilité, la composition, les valeurs nutritionnelles ou d'un QR code permettant d'y accéder.



## ■ Les garanties supplémentaires

- *Le contrôle et les tests* officiels ou indépendants sont importants dans l'alimentaire : par exemple, pour les produits de l'agriculture biologique, la mention de la certification par Ecocert garantissant un contrôle indépendant est un élément important de l'image du label européen ou Agriculture Biologique ;
- *l'échantillon gratuit* : aux échantillons permettant l'essai avant l'achat, on peut ajouter pour les produits alimentaires les dégustations en magasin, très utiles pour les produits nouveaux nécessitant une technique de préparation ou de cuisson à présenter au consommateur ;
- *la garantie de remboursement* : elle est de plus en plus utilisée par les entreprises agroalimentaires et par la grande distribution, particulièrement pour inciter à l'essai d'un produit nouveau. Ces garanties sont aussi des techniques de promotion, qui seront détaillées dans le chapitre 7.

## ■ Les comportements pour réduire le risque

- *La fidélité à la marque* : le consommateur s'appuie sur la confiance qu'il accorde à une marque et sur son expérience passée. Il serait plus juste de faire référence dans l'alimentaire à une multifidélité pour un ensemble de marques composant l'ensemble de considération du consommateur (voir le chapitre 3) ;
- *la réduction du risque après l'achat* : il s'agit de chercher à diminuer le risque par des pratiques de stockage, des modes particuliers de conservation, de cuisson, etc. ;
- *le refus de consommer face au risque* : les consommateurs peuvent appliquer l'équivalent d'un principe de précaution en renonçant à la consommation des produits concernés. Cette stratégie d'abstention de consommation peut concerner une marque et un produit précis, avec des effets de substitution en faveur des marques concurrentes ; elle peut concerner de façon plus large tous les produits de la catégorie comme ce fut le cas pour tous les plats préparés après l'affaire des lasagnes à la viande de cheval.

Les stratégies des consommateurs face aux risques sont cependant très hétérogènes, mais aussi souvent peu durables. Ainsi, le chiffre d'affaires des plats cuisinés surgelés a chuté de 45 % en février 2013

pendant la crise des lasagnes (données IRI) mais les ventes annuelles en 2013 et 2014 n'ont que faiblement diminué.

Cette rapide étude des stratégies de réduction du risque montre le rôle particulier de la « réassurance » apportée par la communication sur la traçabilité, par les signes officiels de qualité ou par les marques. Il s'agit de l'une des répercussions marketing que nous allons aborder dans la section 2.

## 2. Les répercussions marketing pour les entreprises

Il ne s'agit pas ici de traiter des problèmes de la législation alimentaire, qui est complexe et évolue très rapidement, ni de la gestion de la qualité ou des crises qui font l'objet de manuels spécialisés, mais de comprendre pourquoi les problèmes de qualité et de risque intéressent le responsable marketing, et sur quels points ce responsable agit.

La réponse à la première question est simple : le distributeur ne peut pas faire courir un risque au consommateur final, et le fournisseur qui ne peut pas assurer au distributeur qu'il maîtrise la qualité de ses produits ne sera pas référencé.

La deuxième question (sur quels points agir) est plus difficile. Il faut d'abord connaître le cadre réglementaire : quels sont les démarches qualité, les signes officiels ou non permettant de mettre en valeur la qualité des produits... ? Sur cette base, le fournisseur voit comment répondre aux exigences réglementaires. Il doit aussi pouvoir satisfaire aux demandes des distributeurs. Cependant, les attentes de qualité ne sont pas que des contraintes ; elles peuvent se transformer en opportunités marketing.

### ***Le contexte : cadre réglementaire et évolution des risques***

Les consommateurs prennent une place croissante dans les débats sur la qualité et les risques alimentaires. La première conférence citoyenne en France a été organisée en juin 1998 à propos des OGM, et en Europe la pratique des conférences citoyennes ou de consensus tend à se généraliser. Ces conférences sont destinées à préparer les débats parlementaires

sur les choix technologiques à partir d'un dialogue entre des citoyens et des scientifiques. À terme, la généralisation de ces conférences pourrait donner plus de poids aux consommateurs/citoyens dans les orientations en matière d'alimentation. Actuellement, la gestion publique de la qualité et des risques alimentaires reste cependant encore principalement le fait des institutions publiques.

## ■ Le cadre réglementaire

### *Les institutions publiques, la qualité et la sécurité alimentaire*

Les institutions publiques ont ici un rôle important. Au niveau mondial, le Codex alimentarius, créé en 1963, élabore des normes qui constituent une référence juridique pour le commerce international et un guide pour les législations nationales. Par exemple en 2003, le Codex alimentarius a accepté de protéger la dénomination « yaourt » : la norme internationale lie désormais le terme « yaourt » à la présence de ferments actifs, et exclut les produits longue conservation ayant subi un traitement thermique. Les industriels français, qui subissaient notamment la concurrence des produits allemands thermisés moins chers et plus facilement exportables, demandaient depuis longtemps cette protection.

En plus des accords conclus dans le cadre du Codex alimentarius ou de l'OMC<sup>1</sup>, des systèmes publics de gestion des risques ont été mis en place, complétant les dispositifs de contrôle régulier de la qualité et de la sécurité des produits alimentaires<sup>2</sup>. En France, l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments créée en avril 1999, a été remplacée en janvier 2010 par l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES)<sup>3</sup>. La mission initiale d'évaluation des risques nutritionnels et sanitaires sur l'ensemble de la chaîne de l'alimentation a été élargie à l'évaluation des risques dans le domaine de l'alimentation, de l'environnement et du travail, en vue d'éclairer les pouvoirs publics dans leur politique sanitaire.

1 Organisation mondiale du commerce.

2 Notamment en France par les Directions départementales de la protection des populations (DDPP) et la DGAl. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les DDPP ont repris les compétences des services vétérinaires et des unités départementales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (UDCCRF).

3 Site : [www.anses.fr](http://www.anses.fr)

La refonte de la réglementation européenne en 2002 a débouché sur la réglementation actuelle (règlement 178/2002) qui fixe les procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires, avec en particulier l'obligation de traçabilité de toutes les denrées alimentaires et de tous les ingrédients qui les composent, à toutes les étapes. Elle a également débouché sur la création d'une autorité de sécurité sanitaire (EFSA<sup>1</sup>) ayant un rôle d'analyse des risques, de conseil scientifique, d'orientation des politiques et de la législation, et de coordination des dispositifs nationaux existants.

En matière de précaution, des conceptions différentes opposent au niveau mondial les tenants du principe de précaution aux partisans de l'analyse des risques :

- selon le principe de précaution, des actions de prévention sont légitimes lorsque l'innocuité d'un produit n'est pas démontrée, sans attendre que son danger éventuel soit établi de façon certaine ;
- à l'opposé, les partisans de l'analyse des risques considèrent que rien ne justifie l'interdiction de consommer un produit dont le danger n'est pas prouvé.

Les États-Unis justifient ainsi l'absence d'interdiction des OGM en se fondant sur l'impossibilité de démontrer scientifiquement l'existence d'un risque. En Europe, le principe de précaution est appliqué aux OGM. Toutefois, le dossier des OGM évolue en permanence. Depuis l'entrée en vigueur de la législation sur la traçabilité et l'étiquetage, les produits contenant plus de 1 % d'OGM doivent être étiquetés et les mentions « sans OGM » ou « sans utilisation d'OGM » ne peuvent figurer que si l'absence d'OGM peut être démontrée à tous les stades de l'élaboration des produits. Cependant, il n'y a pas d'étiquetage spécifique pour les viandes issues d'animaux nourris aux OGM.

Ces positions ne sont bien sûr pas sans relation avec d'importants enjeux économiques, ni sans conséquences pour le marketing des entreprises concernées.

### *Des conceptions divergentes de la qualité*

Comment définir objectivement la qualité ? Les divergences que nous avons évoquées au sujet de la sécurité se retrouvent dans les conceptions de la qualité.

<sup>1</sup> European Food Security Authority ou AESA (Autorité Européenne de Sécurité Alimentaire).  
Site : [www.efsa.eu](http://www.efsa.eu)

Au niveau international, la qualité est définie comme l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites du consommateur (définition de l'ISO<sup>1</sup>). Cette définition très générale laisse cependant la place à des conceptions différentes de la qualité. Sans procéder à une analyse du cadre juridique international et des conflits engendrés par ces différences, il est possible d'opposer de façon simplifiée deux conceptions : dans une majorité de pays de l'Europe du Sud, la qualité est liée à des signes officiels, alors que dans la conception anglo-saxonne, la qualité est plutôt évaluée par des signes privés tels que la marque.

Le secteur des fromages est révélateur des luttes entre les tenants des deux approches. La démarche qualité des produits en France et dans l'Europe du Sud s'appuie beaucoup sur les cahiers des charges correspondant aux différents signes officiels de qualité, alors qu'aux États-Unis ou dans les pays sous influence anglo-saxonne, elle s'appuie plutôt sur la conformité à des processus industriels et à des normes d'hygiène. Cette opposition se traduit notamment par l'interdiction aux États-Unis des fromages au lait cru, qui sont autorisés en Europe.

Les exigences de conformité à des référentiels censés défendre la qualité se révèlent cependant parfois être des mesures protectionnistes.

### Défense de la qualité et de la sécurité sanitaire ou protectionnisme ?

Depuis l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce<sup>2</sup> de 1947, suivi des négociations d'Uruguay et de l'avènement de l'OMC, des accords multilatéraux ont conduit à une quasi-disparition des quotas et une forte réduction des droits de douane, au moins dans les pays les plus riches.

Cependant, de nouvelles barrières, variées et difficiles à mesurer, se développent. Elles sont souvent mal recensées par l'OMC car elles se masquent généralement derrière des revendications perçues comme légitimes. Dans le secteur agroalimentaire, la méthode consiste par exemple à exiger de lourdes procédures douanières (délais, analyses, frais administratifs) visant à s'assurer du respect de réglementations complexes en matière de normes environnementales ou sanitaires. L'article XX du

1 International Standard Organization ou Organisation internationale de normalisation.

2 General Agreements on Tariffs and Trade ou Gatt.



• • • GATT, repris par l'OMC, autorise en effet les pays membres à mettre en place des mesures interdisant l'importation de denrées menaçant la santé humaine, animale ou végétale sur leurs territoires. En apparence, ces contraintes obéissent ainsi à des motifs de protection du consommateur mais, en réalité, on peut supposer qu'elles sont utilisées pour protéger l'agriculture ou l'industrie agroalimentaire nationale.

La Commission du Codex Alimentarius, créée par la FAO et l'OMS en 1961, permet de lutter contre cela en tentant d'harmoniser les normes de sécurité sanitaire au niveau international. À l'échelle de l'ensemble des pays, on a cependant observé un fort accroissement de ce type de mesures « protectionnistes » depuis 25 ans.

Depuis juillet 2013, l'Union européenne et les États-Unis tentent de conclure un accord commercial visant à lever les dernières barrières non-tarifaires : le Trans-Atlantic Free Trade Agreement (TAFTA). Cet accord suscite cependant une forte opposition de la part de la société civile, soucieuse du droit des États à définir les normes de qualité des produits.

### *Les systèmes officiels d'identification de l'origine et de la qualité*

En France, depuis janvier 2006, le système officiel d'identification de l'origine et de la qualité des produits est mis en œuvre par l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO), sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt. L'approche est traditionnellement plus orientée vers les producteurs que vers les consommateurs.

En France et en Europe, les signes de reconnaissance des produits peuvent être regroupés en trois familles :

- *Dans l'approche territoriale*, le signe de qualité repose sur l'origine géographique du produit. L'AOC en France, l'AOP et l'IGP au niveau européen relèvent de cette approche.
- *Dans l'approche qualité supérieure*, le label rouge certifie que le produit possède un ensemble de caractéristiques préalablement spécifiées qui donne à ce produit un niveau de qualité supérieure par rapport aux autres produits similaires. C'est un signe français.
- *Dans la dernière approche*, c'est la qualité du mode de production biologique ou traditionnel qui est certifiée, avec le signe Agriculture biologique (AB) garant du respect de l'environnement et le signe Spécialité traditionnelle garantie (STG) qui protège une recette traditionnelle.



## FICHE PRATIQUE

## CONNAÎTRE LES SYSTÈMES OFFICIELS FRANÇAIS ET EUROPÉEN D'IDENTIFICATION DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITÉ

### *L'approche territoriale des signes de qualité : appellation d'origine AOC/AOP, IGP*

#### ► L'appellation d'origine

- *Au niveau français* : l'Appellation d'origine contrôlée (AOC).

Un produit avec AOC tire son authenticité et sa typicité de son origine géographique. La mention AOC garantit un lien étroit entre le produit, le savoir-faire et le terroir, c'est-à-dire une zone géographique bien circonscrite avec ses caractéristiques géologiques, agronomiques, climatiques, techniques et humaines. Ce lien implique la non-reproductibilité dans un autre terroir. Créée en 1935 dans le domaine des vins, elle concerne aujourd'hui tous les produits alimentaires.



- *Au niveau européen* : l'Appellation d'origine protégée (AOP). L'AOP renvoie à une région, un lieu déterminé qui sert à désigner un produit alimentaire originaire de ce lieu, dont les caractères sont dus essentiellement ou exclusivement au milieu géographique. La production, la transformation et l'élaboration doivent avoir lieu dans l'aire géographique délimitée. L'Appellation d'origine protégée (AOP) constitue l'équivalent européen de l'AOC. Afin de clarifier l'offre au consommateur, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les produits concernés ne doivent porter que la mention AOP, seuls les vins sont autorisés à porter l'appellation française AOC.



#### ► L'indication géographique protégée<sup>1</sup>

L'Indication géographique protégée (IGP) établit également un lien géographique entre un produit et une région mais le lien est moins fort que pour l'AOP. C'est un label européen concernant un produit dont les spécificités sont liées à un lieu géographique mais le lien avec le terroir peut se limiter à la production ou à la transformation.



<sup>1</sup> <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites>

## ***L'approche Qualité supérieure : Label rouge***

### ► **Le Label Rouge**

Le Label Rouge a été créé en 1960. Il atteste que des denrées alimentaires ou des produits agricoles non alimentaires et non transformés possèdent des qualités spécifiques établissant un niveau de qualité supérieure (...) » article L. 641-1 du Code rural. Principalement connu pour le poulet, le Label Rouge concerne aussi les viandes de boucherie, les produits de la mer (qui peuvent être élevés à l'étranger et commercialisés en France), mais aussi quelques fromages, des fruits et légumes, et des produits divers tels que farines de blé ou mousse au chocolat.



## ***L'approche mode de production : Agriculture biologique et Spécificité traditionnelle garantie***

### ► **Le mode de production biologique**

L'Agriculture biologique se définit comme un mode de production fondé sur des pratiques agricoles ayant pour but de stimuler l'activité biologique des sols, de favoriser les équilibres écologiques et de préserver l'environnement et la santé des consommateurs. Les logos français (AB, Agriculture biologique) et européen garantissent au consommateur le respect des normes tout au long de la production, vérifié par une autorité publique attitrée ou par des organes de contrôle reconnus dans chaque État membre.



Depuis juillet 2010, un logo européen a été instauré pour l'agriculture biologique. En France, il a progressivement remplacé l'ancien logo AB même si le double étiquetage est toujours possible. Lors de l'instauration du nouveau logo, les agriculteurs français ont dénoncé ses critères d'obtention qui seraient selon eux moins restrictifs et donc valoriseraient moins bien la production biologique française.



### ► **Le mode de production traditionnel**

La Spécialité traditionnelle garantie (STG), protège un produit alimentaire obtenu à partir de matières premières traditionnelles, ou présentant une composition traditionnelle ou un mode de production et/ou de transformation traditionnel. C'est un signe européen créé en 1992 comme l'AOP et l'IGP, puis simplifié par le règlement n° 1151/2012. Une fois la STG enregistrée, tous les producteurs de l'Union européenne ou même d'un pays tiers, peuvent produire la STG et utiliser le nom de la STG dans la mesure où ils respectent le cahier des charges.



Les politiques française et européenne en matière de qualité ont abouti à la mise en place d'un système de signes d'identification de la qualité et de l'origine que l'on peut juger complet... ou trop complexe et difficilement compréhensible pour les consommateurs.

En France, pour renforcer la lisibilité et la crédibilité des signes de qualité, les missions de contrôle et de défense des signes ont été clairement séparées. L'ensemble des signes officiels de qualité sont contrôlés depuis 2008 par des organismes tiers indépendants.

Au niveau européen, le règlement n° 1151/2012 relatif aux systèmes de qualité applicables aux produits agricoles et aux denrées alimentaires a été adopté pour accroître la cohérence de la politique de qualité (hors vins, boissons spiritueuses et produits de l'agriculture biologique). Il reconnaît le rôle des organisations de producteurs, et des organisations interprofessionnelles porteuses des signes, pour assurer la protection juridique de la dénomination d'origine et promouvoir la conformité et la réputation de leurs produits.

Il introduit un nouveau dispositif de « mentions de qualité facultatives » comme la mention « Produit de montagne » : les matières premières et les aliments pour animaux d'élevage proviennent essentiellement de zones de montagne et la transformation a également lieu dans des zones de montagne pour les produits transformés. Il autorise la réflexion sur une nouvelle mention de qualité facultative « produit de l'agriculture insulaire ».

### ■ Accroissement ou diminution des risques ?

L'évolution du système agroalimentaire a des conséquences contrastées sur le niveau de risque sanitaire.

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'accroître ce risque, en particulier :

- l'allongement des chaînes de transformation et de distribution qui multiplie les points critiques et contribue à diluer les responsabilités ;
- la concurrence vive entre les entreprises, qui entraîne des guerres de prix et la recherche de coûts de production toujours plus bas.

D'autres tendances constituent à la fois un facteur d'accroissement et de réduction du risque :

- La taille croissante des entreprises industrielles, de distribution et de restauration hors domicile entraîne pour ces entreprises plus de volumes traités et donc plus de probabilités d'erreurs, mais en même temps plus de responsabilités, d'obligation de contrôles et de moyens pour y répondre.
- Le développement du commerce mondial est synonyme de l'ouverture des frontières commerciales, avec le risque de produits provenant de pays où le contrôle est insuffisant, mais il est aussi à l'origine de la mise en place d'un système mondial de normes alimentaires (Codex alimentarius) qui permet de contrôler les risques.
- Avec l'industrialisation croissante des produits, le nombre d'ingrédients de base et de manipulations est en augmentation, entraînant celle des probabilités d'erreur. De plus, comme les lots de production sont plus importants, tout problème touche un plus grand nombre de personnes. Cependant, l'industrialisation croissante des produits est aussi un facteur de réduction de risque en raison des progrès qu'elle engendre en termes de diagnostic et de maîtrise de l'hygiène et de la conservation des produits.

### ***Les entreprises face aux risques de non-qualité***

Les problèmes de qualité peuvent avoir des répercussions très graves pour les industriels et les distributeurs. Dans les grandes entreprises s'appuyant sur des marques ombrelles, tout incident sur l'un des produits est susceptible de faire du tort à l'ensemble des produits de la marque. À un niveau plus général, lorsque les conséquences sont importantes pour la santé publique ou en matière économique et sociale, le risque peut se matérialiser en crise à l'échelle d'une filière ou du secteur agroalimentaire dans son ensemble. Un incident isolé peut se transformer en crise alimentaire et se traduire par une perte de confiance dans l'ensemble des entreprises.

Même s'il n'est pas directement responsable de leur gestion, le responsable marketing est donc touché par les risques et la non-qualité.

## ■ Les répercussions des risques de non-qualité pour le marketing

### *L'insuffisance de la prévention et de la maîtrise du risque sanitaire*

La prévention des risques passe tout d'abord par la recherche et l'étude des risques à venir, fondamentales pour les entreprises. Actuellement, de nombreux dossiers sont étudiés par les industriels et les distributeurs :

- risques liés aux allergies alimentaires<sup>1</sup>, aux mycotoxines, au campylobacter... La fréquence des allergies alimentaires et leurs conséquences sur la santé ont amené les pouvoirs publics à instaurer des règles pour un étiquetage plus exhaustif des produits pré-emballés, d'application obligatoire depuis novembre 2005, mais ces règles ne concernent que les ingrédients introduits volontairement par le fabricant dans la recette du produit. La présence fortuite d'allergènes majeurs n'est, elle, pas réglementée. En conséquence, les industriels de l'agroalimentaire doivent évaluer les risques de contamination et tout mettre en œuvre pour les réduire. Un étiquetage du type « peut contenir des traces de... » ne constitue qu'un dernier recours dans le cas où il n'est pas possible de maîtriser le risque de contamination fortuite ;
- liens entre aliments et santé (acides gras, Oméga 3, Oméga 6, compléments alimentaires), produits à base d'OGM...

Parallèlement à la prévention et au respect de la législation (ou des différentes législations si l'entreprise est présente sur plusieurs pays), les entreprises se préoccupent en priorité de la qualité sanitaire des produits ; le risque sanitaire technique est en effet primordial pour les entreprises agroalimentaires.

Les entreprises doivent donc gérer ce risque lié à l'élaboration du produit (qualité des ingrédients, processus de transformation, conditionnement, conditions de distribution) par des procédures techniques :

- *L'instauration et le respect de très nombreuses normes en matière de production* (hygiène, sécurité...). Les entreprises peuvent décider de s'engager dans des démarches qualité qu'elles font certifier ou non

<sup>1</sup> Les distributeurs demandent aujourd'hui aux industriels d'étudier également les allergènes croisés : risque d'allergie au croisement arachide et chocolat, par exemple.



par des organismes indépendants<sup>1</sup>. Ces normes sont d'utilisation libre, mais de plus en plus exigées par les distributeurs. Elles peuvent s'appuyer sur des référentiels d'entreprises ou collectifs, des normes ISO ou des référentiels mis en place par des distributeurs (International Food Standard, EurepGap...).

- *Un contrôle indépendant de la qualité* à la fois par le ou les transformateurs et par le distributeur (vérification des obligations légales chez les fournisseurs, de la conformité aux cahiers des charges, contrôles de qualité à la livraison...)<sup>2</sup>.
- *La traçabilité*, qui permet de retracer le parcours des produits jusqu'à la commercialisation et donc de retrouver en cas de problème les éléments d'un lot suspect<sup>3</sup>. Beaucoup d'entreprises adoptent la méthode HACCP<sup>4</sup>, qui permet d'identifier les dangers potentiels liés à la sécurité alimentaire en analysant la contamination, la multiplication et la survie des contaminants.
- *Des moyens matériels et humains consacrés à la recherche et à l'amélioration de la qualité*. À titre d'exemple, dans le centre de recherche fondamentale Nestlé en Suisse, cent vingt-cinq personnes consacrent leur activité à la sécurité alimentaire. Ce centre est responsable du bon déroulement des analyses effectuées dans les 500 usines du groupe, avec notamment pour finalité d'évaluer la sécurité microbiologique et toxicologique des nouveaux produits et des procédés de fabrication.

Cependant, la qualité sanitaire ne correspond qu'au minimum indispensable requis pour tous les produits mis sur le marché. Elle ne peut donc être un support de différenciation pour les consommateurs. De plus, au-delà du risque technique, d'autres risques peuvent être identifiés.

1 L'ISO élabore des normes techniques spécifiques depuis 1947, et des normes plus générales : ISO 9000, ISO 9001:2008 pour le management de la qualité, ISO 14000 : V2004 sur le management environnemental, ISO 22000 :2005, système de management de la sécurité des produits alimentaires.

2 Dans le cas de produits à marque distributeur, le contrôle peut être exercé par les distributeurs dès la conception des produits alimentaires.

3 La traçabilité est au cœur des préoccupations des entreprises, d'autant que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 les nouvelles dispositions européennes exigent de l'ensemble de la chaîne logistique d'être en mesure de retracer le cheminement d'un lot. La traçabilité doit donc être également assurée entre les entreprises, chez les transporteurs et les distributeurs.

4 *Hazard Analysis and Critical Control Points*.



### *Les différents risques à maîtriser*

Les risques auxquels le marketing peut répondre peuvent être classés en risque aval, risque amont et risque politique :

- *Le risque aval* est lié aux craintes du consommateur : ce risque peut avoir des conséquences très importantes allant jusqu'à l'abandon de la marque par le consommateur au profit d'une autre. Pour le gérer, les entreprises peuvent communiquer sur les démarches techniques mises en place, s'appuyer sur les marques en association avec des signes de qualité officiels... La communication sur la traçabilité devient un atout marketing si elle est perçue par le consommateur, mais ne suffit bien sûr pas en cas de crise. Dans ce cas, il est très difficile pour l'entreprise ou la marque concernée de regagner la confiance des consommateurs. Outre les mesures techniques ayant pour but de résoudre ou limiter le problème (rappel de lots, identification des responsabilités, communication au sein de la chaîne logistique pour éviter la propagation et les contaminations croisées...), la communication ne doit pas être négligée et la communication directe avec les consommateurs peut être utile. Ainsi, Findus a communiqué dès les premiers moments de la crise des lasagnes en 2013 pour rassurer ses consommateurs, et a axé sa communication sur la transparence et les actions à venir. Parallèlement, la marque a relancé tous ses plats cuisinés à base de viande de bœuf, en raccourcissant ses circuits d'approvisionnement et en ne choisissant que de la viande bovine française. Le chiffre d'affaires Findus a progressé de 4 % en 2014.
- *Le risque amont* est lié aux relations existant entre les acteurs de la filière : il touche les transformateurs et les distributeurs. Une chute des prix sur les marchés amont touche par exemple l'entreprise de distribution en tant qu'intermédiaire. Le risque producteur est le plus souvent géré par les distributeurs grâce à la mise en place de coordinations verticales de filière (démarche Filière qualité Carrefour mise en place en 1992, concernant plus de 90 filières et près de 20 000 producteurs en 2016).
- *Le risque politique* est beaucoup plus large : il ne concerne pas une entreprise mais un produit (les rillettes, par exemple), une filière agroalimentaire (par exemple, la filière bovine) ou encore l'ensemble des IAA ou de la distribution. Il peut se traduire par une forte baisse

des ventes, une perte d'image générale et des coûts supplémentaires dus aux modifications de contrôle ou de réglementation demandées. Ce risque politique ne peut être que géré collectivement par un syndicat, une interprofession, ou encore avec un financement de l'État comme lors de la crise du concombre. Ainsi, les professionnels des filières viandes françaises, avec le soutien du ministère de l'Agriculture, ont lancé début 2014 une nouvelle signature « Viandes de France » (logos Le Porc Français, Volaille Française, etc.) garantissant origine et traçabilité, afin de rassurer les consommateurs après notamment le scandale des lasagnes à viandes de cheval.

### ■ La « signature » de la qualité

Maîtriser le risque et la qualité ne suffit pas, il faut transformer cette maîtrise en atout marketing. Se pose alors le problème de la signature : signe de qualité officiel ou/et marque ? Quelles sont les autres signatures possibles ? Quelles sont les opportunités marketing liées aux attentes des distributeurs et des consommateurs ?

#### *Le signe officiel ou/et la marque*

De façon très simplifiée, il est possible d'opposer les signes officiels de qualité aux marques, en fonction des critiques qui leur sont respectivement adressées.

Les principales limites des signes officiels sont :

- *Une multiplicité de signes qui ne bénéficient pas tous d'une forte notoriété.* Tous ces signes peuvent être source de confusion pour le consommateur et rendre les marques moins visibles. Les consommateurs font par exemple peu de différences entre l'AOP et l'IGP alors que l'obligation de moyens est beaucoup plus importante pour l'AOP. Cette situation profiterait ainsi à la grande distribution, qui met en avant la difficulté pour le consommateur de se repérer devant la profusion de marques et de signes de qualité et lui propose de faciliter son choix grâce au « repère » de ses marques propres, qu'elle renforce d'ailleurs parfois par des signes de qualité officiels.
- *Une obtention difficile pour l'AOC ou l'AOP<sup>1</sup>.* La procédure d'obtention pour ces deux signes est très longue et décourage certaines filières ;

<sup>1</sup> Le détail des procédures est consultable sur le site [http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1_fr.htm)

par exemple en 2008, le saint-marcellin a préféré, après onze ans de procédure AOC, renoncer et opter pour une IGP, moins difficile à obtenir, la filière ne s'entendant pas sur l'obligation d'utiliser du lait cru.<sup>1</sup>

- *Un manque de lisibilité de ces signes à l'international.* Le cas des vins est ici symptomatique : si en France les vins AOC ne sont encore qu'assez peu concurrencés par les vins très « marketés » du « nouveau monde » (Chili, Australie, Afrique du Sud...), ils le sont fortement à l'international.

On peut cependant opposer à la conception anglo-saxonne de la qualité axée autour des marques de conduire à une perte de la variété et de l'originalité des produits agroalimentaires : le fait que la France offre plus de 70 fruits et légumes avec signes de qualité, plus de 50 AOC/AOP pour les produits laitiers ou près de 400 AOC viticoles ne constitue-t-il pas une richesse plutôt qu'un handicap marketing ? Les signes de qualité contribuent en effet au maintien du répertoire alimentaire et donc culturel d'une région ou d'un pays. Il ne faut donc pas négliger l'intérêt des signes de qualité en termes de valeur ajoutée et d'image. Les luttes engagées autour de l'obtention d'AOC ou d'AOP montrent leur intérêt, comme dans le cas de la feta.

### Exemple

#### Le cas de la feta

Le nom « feta » du fromage de brebis produit dans certaines régions de Grèce était devenu un terme générique, pour un fromage produit en grande quantité en dehors des frontières grecques.

En 2002, le fromage de brebis feta a obtenu l'AOP, il ne pouvait plus être produit que dans certaines régions de la Grèce, dans le respect de spécifications de produit strictes. Les producteurs d'autres États membres, ou ceux ne respectant pas ces spécifications devaient modifier leur dénomination ou arrêter leur production dans un délai de cinq ans. Depuis 2008, seul le fromage fabriqué ou conditionné en Grèce porte le nom de feta.

Cette décision aurait pu avoir notamment des répercussions sur la filière française. La Société fromagère de Massegros, filiale de la Société des Caves de Roquefort (groupe Lactalis) produit en effet chaque année 14 000 tonnes de fromage de brebis sous la marque Salakis, exportée à plus de 80 %.

...

<sup>1</sup> En 2015, 20 des 46 fromages AOC peuvent être élaborés à partir de lait pasteurisé (ex. : le cantal) et 26 l'interdisent (ex. : le Beaufort ou le camembert de Normandie).

• • • Les ventes de Salakis ont cependant continué à progresser, Lactalis ayant anticipé cette décision et communiquant sur la marque Salakis et sur l'origine 100 % brebis. Les produits marques de distributeurs conditionnés en Grèce conservent quant à eux l'appellation « feta ».

Toujours de façon très simplifiée, il est possible d'opposer :

- les entreprises qui ont essentiellement recours aux signes officiels de qualité. Ce sont souvent des entreprises ou des groupements de producteurs, notamment les coopératives, offrant des produits bruts ou des produits de terroir, en particulier de petites entreprises. La grande distribution s'y associe en développant des gammes de produits avec marque de distributeur et signe de qualité officiel ;
- les entreprises s'appuyant principalement sur des marques qui, tout en utilisant parfois les signes officiels de qualité en complément de leurs marques, se montrent souvent plus critiques.

En fait, nous verrons dans le chapitre 6 consacré à la marque que les signes officiels peuvent être perçus comme des marques collectives par les consommateurs, et que pour gérer son image une entreprise peut jouer sur le dosage entre son image privée véhiculée par la marque, et l'image collective à laquelle elle se rattache grâce au signe officiel.

#### *Les autres signatures possibles*

- *Les certifications d'entreprises* : le signe de qualité ou la marque correspondent à une certification produit. À l'opposé, dans le cas des démarches qualité, ce sont les entreprises qui peuvent être certifiées. La certification d'entreprise ISO 9001 : V2008 permet ainsi de faire reconnaître par un organisme certificateur la conformité du système d'assurance de la qualité de l'entreprise. Le certificat, preuve de cette conformité, est fourni par l'entreprise à ses clients. La certification vérifie cependant uniquement que l'entreprise respecte ce à quoi elle s'est engagée, elle ne garantit pas un niveau de qualité du produit. La communication sur les certifications d'entreprises concerne donc le distributeur mais est très rarement destinée au consommateur final. Il faut noter que les certifications d'entreprises deviennent de plus en plus importantes pour les négociations avec les distributeurs et concernent peu à peu de nouveaux champs, comme l'environnement avec la norme ISO 14 001 : 2004

ou l'éthique sociale avec le système SA 8 000<sup>1</sup> ou le référentiel ISO 26 000 sur la responsabilité sociale publiée en 2010.

- *Les signes ou distinctions, officiels ou non* : de très nombreux signes, démarches ou distinctions sont utilisés pour rassurer ou convaincre. Par exemple, le Concours général agricole qui existe depuis plus de 100 ans attribue de nombreux prix par an à différentes catégories de produits (fromages, vins...) ; plus de 4 000 vins ont été primés en 2015, les différents prix obtenus lors de concours ou les citations dans les guides (Parker ou autres) étant systématiquement mis en valeur.
- *Des initiatives privées, sans aucun agrément des pouvoirs publics*, récompensent des produits supposés « « meilleurs » : environ 400 produits « Élu produit de l'année » (société MEM) et 650 produits « Saveur de l'année » (société Monadia) sont « élus » chaque année sur dossier ou après dégustation à l'aveugle, moyennant paiement pour la participation au concours et l'apposition du logo. Appréciés par les consommateurs, ces logos constituent également un argument de négociation avec les fournisseurs.

Cette profusion de signes et leur médiatisation ne sont cependant pas sans poser problème car elles peuvent contribuer à perdre le consommateur pour lequel le choix est déjà difficile. La communication d'informations *via* le packaging peut contribuer à résoudre ce problème, notamment grâce aux « QR codes » (Quick Response Code), qui en étant scannés permettent d'obtenir instantanément des informations supplémentaires sur les produits.

### ***Quand les attentes de qualité des consommateurs se transforment en opportunités marketing***

Le plaisir et le goût restent les dimensions essentielles pour les produits alimentaires. Toutefois, l'évolution de la perception de la qualité et la sensibilisation accrue au risque conduisent à des attentes de plus en plus fortes qui se traduisent de diverses façons. Par exemple, le besoin de retrouver un lien avec le producteur se concrétise dans la demande de produits authentiques ou de terroir ; les produits biologiques répondent à une requête de naturel, de traçabilité et de

1 Développé aux États-Unis par le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) qui rassemble des entreprises et des syndicats.



santé. Face à la sensibilité accrue des consommateurs aux risques nutritionnels, les entreprises peuvent développer des stratégies de marketing adaptées. Nous présenterons l'exemple des produits biologiques et d'autres produits en lien avec les préoccupations santé, des stratégies marketing axées sur la nutrition, puis nous montrerons avec l'exemple du marché des œufs comment les attentes des consommateurs en matière de qualité peuvent se traduire par la segmentation et la dynamisation d'un marché jusque-là stagnant.

### ■ L'essor des produits biologiques en lien avec les préoccupations santé

Le label AB garantit que le produit biologique est issu d'un mode de production qui se définit par la mise en œuvre de pratiques spécifiques : engrais verts, lutte naturelle contre les parasites, utilisation strictement limitée de produits de fertilisation, de traitement, de stockage et de conservation. Il correspond donc à une obligation de moyens dans le domaine de l'environnement mais rien dans ce label ne lie le produit à un effet quelconque sur la santé. Pourtant une majorité de consommateurs associe les produits biologiques à des produits naturels et bons pour la santé. La santé constitue donc la première motivation de leur achat.

Longtemps considéré comme un marché de niche réservé à un segment de consommateurs au profil particulier de militants, le marché des produits biologiques ne cesse de progresser à un rythme bien supérieur à celui des autres produits alimentaires.

Estimées au niveau mondial en 2015 à plus de 50 milliards d'euros, les ventes sont réalisées essentiellement aux États-Unis (22 milliards) et en Europe (19 milliards). En France, 9 foyers sur 10 sont consommateurs de produits biologiques, dont 6 au moins une fois par mois. Après avoir atteint en 2000 un chiffre d'affaires d'1 milliard d'euros, le marché français représente 5,5 milliards d'euros en 2015 et devrait continuer à progresser à un rythme annuel supérieur à 10 % selon les prévisions de l'Agence Bio. Les principaux marchés sont la crèmerie (produits laitiers et œufs), les fruits et légumes et la viande, mais les marchés dont les progressions pourraient être les plus importantes sont ceux des produits élaborés, que ce soit en épicerie ou en surgelé.



L'avenir des produits dits « biologiques » dépend cependant fortement de l'évolution des réglementations. Des mesures plus exigeantes risquent d'augmenter le coût de la production, déjà élevé ; le prix risque alors de décourager certains consommateurs qui se tourneraient vers des produits de substitution qualifiés de « durables » mais issus d'une production avec un cahier des charges moins exigeant.

D'autre part, le risque de déception des consommateurs qui font un lien entre produit biologique et santé est important. Il est dangereux qu'un indicateur de qualité (ici, le label AB) renvoie de façon peut-être injustifiée à un bénéfice (ici, la santé). Des menaces pèsent donc sur le secteur des produits biologiques, même si celui-ci progresse régulièrement.

### Nouvelle réglementation européenne pour l'Agriculture Biologique

Selon le nouveau règlement européen en vigueur à partir de janvier 2009, les produits finis doivent contenir au moins 95 % d'ingrédients bio, contre 70 % auparavant. Le lieu de production doit figurer sur l'étiquette du produit et les produits importés de pays hors UE sont soumis aux mêmes règles.

Le point qui fait débat est celui des traces d'OGM dans les produits bio. Malgré l'opposition de nombreuses associations écologiques refusant une quelconque tolérance, les produits bio peuvent contenir des traces d'OGM, la tolérance accordée étant de 0,9 %.

Depuis 2010, le label bio européen est obligatoire sur les étiquettes des produits concernés, les labels nationaux, facultatifs ne viennent qu'en complément.

### ■ L'essor de marchés de niche en lien avec les préoccupations santé ou sécurité

Plusieurs marchés se développent en réponse à des préoccupations de santé. L'association Bleu-Blanc-Cœur est engagée dans une démarche d'amélioration de la teneur en Oméga 3 de l'alimentation (avec notamment le retour du lin dans l'alimentation des animaux). Plus de 750 produits alimentaires portent le logo Bleu-Blanc-Cœur en 2016.

D'autres marchés sont plus étroits car destinés à une cible particulière : produits à destination de personnes allergiques ou produits sans gluten. Cependant, ces marchés se développent au-delà de leur cible.

En 2013, le marché mondial des produits sans gluten atteignait déjà 10 milliards d'euros, avec des ventes multipliées par trois depuis 2009, alors que le nombre de cœliaques n'avait pas sensiblement augmenté. En France, en 2012, le marché du sans gluten atteignait 18,5 millions d'euros, avec une croissance annuelle de 30 %<sup>1</sup>.

Enfin, comme certains consommateurs s'appuient sur le label biologique, non pour répondre à des préoccupations environnementales, mais parce qu'il est pour eux garant d'une traçabilité du produit, d'autres consommateurs recherchent les mentions *casher* ou *halal*, pour cette même garantie et non pour des motifs religieux. Le marché du *halal*, par exemple, reste un marché de niche – le nombre de consommateurs, majoritairement musulmans, étant évalué à près de 5 millions de personnes –, mais il est en forte croissance depuis quelques années (de 10 à 15 % par an), notamment parce que les produits répondent à une demande de traçabilité. En 2015, il représentait 6 milliards d'euros.

#### ■ Les stratégies marketing axées sur la nutrition

- *Les programmes nutrition.* Outre la pression de plus en plus vive des associations de consommateurs, l'industrie agroalimentaire doit répondre de ses produits face à des investisseurs attentifs au « risque obésité ». Conscients des enjeux, la plupart des grands groupes ont d'ores et déjà réagi en évaluant leur portefeuille de produits sous cet angle et en s'assurant qu'ils respectent l'équilibre nutritionnel : Cadbury Schweppes, Mondelez et PepsiCo ont ainsi reconnu le risque d'obésité de certains de leurs produits et ont pris des engagements pour créer des produits qui préservent l'équilibre nutritionnel ; d'autres, comme Mc Donald's, indiquent désormais la valeur calorique de leurs offres et en ont réduit les portions, ou comme Unilever, ont mis en place des programmes d'évaluation et d'optimisation nutritionnelles.

En France, dans le cadre du PNNS2, les acteurs du système alimentaire sont incités à signer avec l'Etat des engagements de progrès nutritionnels sur des objectifs clairs, précis, datés et contrôlables par un comité d'experts. Les premières chartes ont été signées en 2008 avec Saint-Hubert, Orangina Schweppes, Unilever pour ses margarines et

<sup>1</sup> Source : Symphony IRI.

la première charte collective avec les fabricants de compotes, confitures et fruits au sirop. Au total, 37 chartes ont été signées entre 2008 et 2015.

- *Les stratégies-produit.* Dans tous les secteurs, les lancements de produits avec un positionnement nutrition-santé se multiplient.
- *L'étiquetage, les allégations et la communication.* Parallèlement aux actions concernant la composition des produits, les entreprises ont l'obligation d'inclure une déclaration nutritionnelle (voir l'encadré ci-après).

### Règlement INCO 2014

En décembre 2014, un nouveau règlement (n° 1169/2011, appelé INCO) concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires est entré en vigueur. Il impose des règles concernant :

- la lisibilité de l'étiquetage, avec une taille minimale de caractère, pour les mentions obligatoires ;
- la présence d'allergènes (d'après une liste de 14 substances provoquant des allergies ou intolérances) ;
- l'indication de l'origine de la viande : mention des lieux d'élevage et d'abattage et à titre volontaire, le lieu de naissance de l'animal. S'il indique que le produit a une origine française, ceci signifiera que l'animal est né, a été élevé et abattu en France.

Ce règlement introduit également l'obligation d'inclure une déclaration nutritionnelle afin de préciser la valeur énergétique de la denrée alimentaire, la quantité de certains nutriments entrant dans la composition (lipides, acides gras saturés et glucides), ainsi qu'une mention spécifique pour le sucre et le sel. L'ensemble des informations doivent être exprimées pour 100 g ou 1 000 ml, et peuvent être également données par portion. Cette information est obligatoire à compter du 13 décembre 2016 pour toutes les denrées alimentaires préemballées.

Au-delà de la déclaration nutritionnelle obligatoire, les entreprises communiquent par le biais du produit ou par leur politique de communication (voir chapitre 7). Enfin, certaines utilisent différents types d'allégations qui font l'objet de réglementations au niveau des États et au niveau européen.

## Règlementation Européenne 2007 sur les allégations nutritionnelles et de santé

Le Règlement concernant les allégations nutritionnelles et de santé<sup>1</sup> portant sur les denrées alimentaires est appliqué dans l'Union Européenne depuis juillet 2007. Il a pour objectifs d'assurer aux consommateurs un niveau élevé de protection, en les prémunissant contre des allégations non fondées, exagérées ou erronées sur les denrées alimentaires, et d'harmoniser la législation des pays de l'Union européenne.

### Types d'allégations

Trois types d'allégations sont autorisés sur les denrées alimentaires commercialisées dans l'Union européenne :

- Allégations nutritionnelles qui affirment, suggèrent ou impliquent qu'une denrée alimentaire possède des propriétés nutritionnelles bénéfiques particulières de par sa composition (valeur énergétique ou teneur dans un nutriment particulier). Exemples de ce type d'allégation : « source de », « sans », « riche en », « faible en » ou « à teneur réduite en » calories ou dans un nutriment en particulier.
- Allégations de santé qui affirment, suggèrent ou impliquent l'existence d'une relation entre, d'une part une denrée alimentaire ou l'un de ses composants et d'autre part, la santé. Ce type d'allégation précise la fonction physiologique d'un composant, comme par exemple « le calcium peut renforcer les os ». L'allégation doit être basée sur des données scientifiques généralement acceptées et être bien comprise par le consommateur moyen.
- Allégations relatives à la réduction d'un risque de maladie, qui affirment, suggèrent ou impliquent qu'une denrée alimentaire ou l'un de ses composants réduit sensiblement un facteur de risque de développement d'une maladie humaine. Par exemple, les phytostérols peuvent réduire le taux de cholestérol sanguin et atténuer ce faisant le risque de maladie cardiovasculaire.

### Profils nutritionnels et allégations nutritionnelles et de santé

Les allégations sont formulées pour insister sur le fait que les produits présentent un bénéfice supplémentaire en termes de santé ou

• • •

<sup>1</sup> Règlement CE N° 1924/2006 du Parlement européen et du Conseil concernant les allégations nutritionnelles et de santé portant sur les denrées alimentaires :

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/oj/2007/L\\_012/L\\_01220070118fr00030018.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/oj/2007/L_012/L_01220070118fr00030018.pdf)

de nutrition. Toutefois, avant le règlement, une denrée alimentaire riche en matières grasses, en sel et (ou) en sucre pouvait quand même utiliser des allégations du type « riche en vitamine C » ou « riche en fibres », même si ses bénéfices globaux en termes de santé et de nutrition étaient faibles. Le Règlement vise donc à protéger les consommateurs contre des informations fallacieuses de ce type. Une liste positive des allégations de santé approuvées par l'EFSA (AESa) a été établie.

De plus, le Règlement exige que la Commission Européenne établisse des profils nutritionnels qui correspondent aux critères que les denrées alimentaires doivent respecter avant de donner lieu à des allégations nutritionnelles ou de santé. Si deux nutriments ou plus excèdent le profil, aucune allégation nutritionnelle ne pourra être formulée. Fin 2012, la Commission européenne a approuvé une liste de 222 allégations de santé selon lesquelles la consommation d'un aliment donné peut être bénéfique pour la santé (plus de 1 600 allégations ont été interdites par la Commission).

Comme les industriels, les distributeurs intègrent les préoccupations nutritionnelles des consommateurs dans leur stratégie marketing. Ce point est évoqué dans le chapitre 8.

### ■ Les attentes de qualité et la segmentation des marchés

Les attentes de qualité des consommateurs peuvent se traduire par une différenciation accrue des produits sur des marchés jusque-là très peu segmentés, comme le montre l'exemple des œufs. Une segmentation officielle du marché des œufs a été établie à partir de 2004 en Europe sur la base du mode d'élevage des poules (bio, plein air, sol et cage) qui est maintenant précisé sur les œufs et l'emballage. Cette réglementation, ainsi que les règles européennes sur le bien-être animal appliquées depuis 2012<sup>1</sup> pénalisent les œufs standards qui sont produits par des poules élevées en cage, au bénéfice des œufs alternatifs. En 2015, les œufs alternatifs représentent ainsi près de 60 % du chiffre d'affaires du rayon (voir le tableau 2.1).

<sup>1</sup> Obligation d'agrandir les cages des poules de 550 cm<sup>3</sup> à 750 cm<sup>3</sup>.



**Tableau 2.1 – Attentes de qualité et réponses correspondantes, l'exemple des œufs**

Attente de qualité	Variété correspondante	Part de marché valeur en 2015 en grande distribution (Source panels distributeurs)
Standard	Poules élevées en cage	42,5 %
Standard amélioré	Poules élevées au sol (en intérieur mais sans cage)	1,9 %
Bien-être animal et naturel	Œufs plein air	22,4 %
Bien-être animal et naturel	Œufs bio	19,9 %
Niveau de qualité supérieur	Œufs Label rouge	13,3 %

La progression des œufs biologiques aurait pu être stoppée par les réglementations du 1<sup>er</sup> janvier 2004 concernant les œufs issus de l'agriculture biologique, qui sont assez lourdes<sup>1</sup>, mais leurs ventes continuent de progresser.

<sup>1</sup> Les réglementations redéfinissent à la baisse le nombre de poules par m<sup>2</sup>. Elles généralisent le principe du lien au sol obligeant l'éleveur à produire tout d'abord 10 % puis 40 % de l'alimentation (biologique) de ses poules sur son exploitation. Le coût de production des œufs bio a donc augmenté et aurait pu entraîner de fortes hausses de prix et la régression du marché.

## *L'essentiel* |

### ►► **Il peut exister un décalage assez important**

entre les conceptions de la qualité et du risque par les consommateurs et par les entreprises. La qualité ne doit donc pas seulement être maîtrisée par les entreprises, elle doit être perçue par les consommateurs et pour cela, faire l'objet d'une communication.

►► **Une décision importante des entreprises** en matière de communication de la qualité concerne la stratégie de marque des produits, par un ou des signes de qualité privés et/ou officiels. Ces différents signes ont simplement été présentés dans ce chapitre, les décisions stratégiques de l'entreprise concernant la marque seront traitées dans la section 2 du chapitre 6 consacré au produit et à la marque.

►► **Dans certains cas, il peut exister un décalage** entre qualité communiquée et qualité perçue. Comme nous l'avons vu, le cas des produits issus de l'agriculture biologique est à cet égard exemplaire : ces produits ne répondent qu'à une obligation de moyens en termes d'environnement et à aucune obligation de résultats en termes de santé ; pourtant, les principaux bénéfices des produits biologiques cités par les consommateurs sont leurs effets supposés sur la santé.

►► **Les comportements d'achat et de consommation** ne peuvent donc pas être compris sans l'étude préalable des processus de perception, mémorisation et traitement de l'information. Ces différents points sont développés dans le chapitre suivant.



## Chapitre 3

# Comprendre le consommateur : traitement de l'information, achat et consommation

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Les premiers instituts de sondage**, destinés à l'étude de la consommation, naissent en France après la Seconde Guerre mondiale. D'une approche purement quantitative, ils sont progressivement passés à une approche plus qualitative.
- ▶▶ **L'étude et la compréhension du comportement** du consommateur sont en effet capitales. Le consommateur est à la base de la démarche marketing et des plans d'actions.
- ▶▶ **L'objet d'étude doit nécessairement tenir compte** des trois grands facteurs que sont l'individu, l'objet étudié (produit ou marque) et le contexte de l'action, achat ou consommation.

L'étude de la consommation démarre en France avant la guerre de 1939-1945, avec la naissance des premiers instituts de sondage pour lesquels l'étude de la consommation alimentaire était déjà une mission essentielle. D'une approche descriptive et agrégée visant à quantifier les marchés (combien d'hectolitres pèse le marché du vin ? Combien de tonnes représente en France le marché du café ?) et qui correspondait à celle de la comptabilité nationale, les instituts de sondage et les sociétés d'études ont étendu progressivement leurs approches à des démarches plus explicatives (qui consomme quoi ? pourquoi ?), plus individuelles et plus psychosociologiques, en particulier avec le développement des études qualitatives dites de « motivation ».

L'étude du comportement d'achat et de consommation fait aujourd'hui appel à de multiples champs de connaissances (psychologie, psychosociologie, ethnologie, sociologie, statistique...) et dépasse très largement le cadre du seul marketing. Les premières revues spécialisées sont apparues au milieu des années 1960 aux États-Unis, face à la nécessité de développer des outils pour étudier le consommateur<sup>1</sup>.

Plusieurs raisons rendent nécessaire une bonne compréhension du comportement du consommateur dans le domaine alimentaire :

- la consommation alimentaire est d'abord une variable économique clé, l'aliment étant, depuis son origine, un champ privilégié d'application de la démarche marketing. Au plan quantitatif, elle représente, hors boissons, environ 13 % du budget des ménages. Il s'agit donc d'un poste important de l'économie qui a une influence sur les grands mécanismes macroéconomiques (épargne, investissement, niveau de production, emploi). L'univers alimentaire est en outre plus robuste face aux variations du climat économique, en comparaison avec des secteurs comme le DPH, l'électronique grand public ou les biens culturels ;
- la consommation est aussi un phénomène subtil et complexe, comme le montrent les sondages d'opinion. En particulier, le déterminisme sociologique qui a prévalu jusqu'au début des

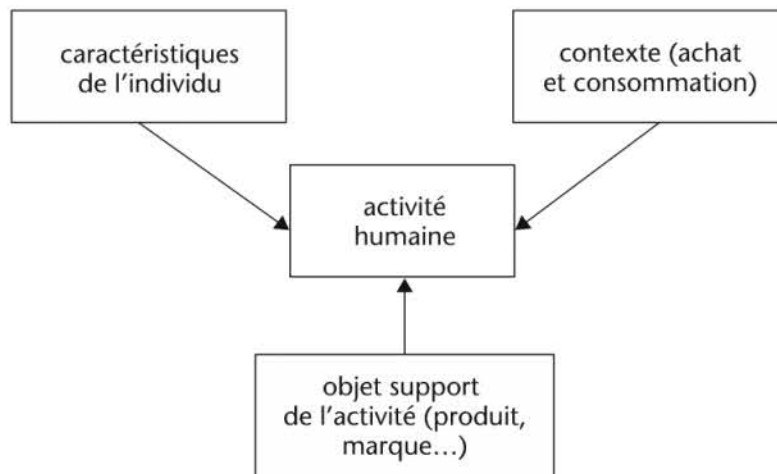
<sup>1</sup> Le premier vrai manuel, américain, date de 1968 : Engel J.F., Blackwell R., Kollat D, *Consumer Behavior*, Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Forth Worth. La première revue dédiée à l'étude du consommateur, *Journal of Consumer Research*, date de 1974.



années 1970 est aujourd'hui dépassé sur des marchés où le sexe, la profession, la position dans le cycle de vie familial ne sont plus des indicateurs suffisamment clairs des comportements (chapitre 1). Des individus très différents du point de vue sociologique consomment les mêmes produits et simultanément, des individus identiques ont des structures de consommation très différentes. De plus, le même individu peut avoir des styles de consommation très variables en fonction des contextes et des environnements dans lesquels il choisit de se trouver (professionnel, familial, sportif...). Par ailleurs, le secteur alimentation/boissons revêt de multiples statuts, selon les individus et les occasions : utilitaire par nature (se nourrir), il est aussi produit convivial (une de ses premières qualités au plan historique), hédonique, d'expérience, culturel et identitaire ;

- le consommateur est souvent l'objet central des études marketing et plus généralement des sondages d'opinion. Qu'il ait un statut de citoyen, de ménage, de consommateur ou de client, il en est l'unité d'analyse la plus fréquente. Mieux le comprendre, identifier les principaux facteurs qui l'influencent, est donc un prérequis à la réalisation d'études de marché (voir le chapitre 4). Par exemple, quel processus est mis en œuvre lors de la mesure d'un score de notoriété spontanée, assistée ?
- le consommateur est souvent à la base de la conception des stratégies marketing, les marchés étant la résultante, par agrégation, de ses choix. Sa compréhension permet la conception de stratégies plus pertinentes pour les produits actuels ainsi que la découverte d'opportunités de développement de produits nouveaux (chapitre 6). Les éléments fondamentaux de la stratégie marketing que sont positionnement et ciblage (chapitre 5) en découlent donc directement ;
- le consommateur est aussi à la base de l'optimisation des plans d'actions. Le suivi du comportement d'achat et de consommation, avec des outils tels que les panels et les enquêtes d'opinion (voir le chapitre 4), est une arme efficace pour optimiser, au jour le jour, des décisions relatives aux gammes de produits, aux formats de vente (voir le chapitre 6), à la communication et la promotion (voir le chapitre 7).

Toute activité humaine, qu'il s'agisse d'une perception (produit vu dans un linéaire, publicité vue à la télévision...), d'un jugement (« je n'aime pas cette marque ») ou d'un comportement (achat d'une marque), est fonction de trois grandes familles de facteurs (voir la figure 3.1) : l'individu et ses caractéristiques (âge, sexe, revenu, personnalité...), l'objet support de l'activité (produit, service, marque, prix, spot publicitaire, point de vente...) et le contexte dans lequel a lieu l'action (contexte d'achat ou de consommation).



**Figure 3.1 – Trois facteurs fondamentaux pour mieux comprendre le consommateur**

Il est nécessaire de tenir compte de ces trois facteurs pour bien comprendre le point de vue du consommateur :

- *l'individu* : il sera abordé ici du point de vue du traitement de l'information, de la mémorisation et de l'apprentissage, ce qui fera l'objet de la section 1 ;
- *la perspective du choix (le plus souvent lors de l'achat mais pas exclusivement)*, avec l'évaluation et le choix des alternatives, sera présentée à la section 2 ;
- *la perspective de la consommation* sera présentée à la section 3.

Les aspects liés à l'objet (produit, marque, prix...) seront largement développés dans les autres chapitres de cet ouvrage (voir en particulier les chapitres 6 et 7).

# 1. Le traitement de l'information, la mémorisation et l'apprentissage

Les activités de perception et de mémorisation sont à la base du savoir de l'individu et de sa représentation du monde.

Qu'évoque par exemple l'alimentation méditerranéenne ? Quels bénéfices lui sont associés ? Quels produits et quels territoires intègre-t-elle ? Quel impact peut-on attendre d'une mention faisant référence à ce mode d'alimentation ?

La mise à jour des représentations qu'ont les consommateurs du monde qui les entoure aide à mieux comprendre leurs attitudes et leurs comportements d'achat et de consommation. Pour cela, il est nécessaire de savoir comment ils traitent l'information à laquelle ils sont soumis, comment ils la stockent, la retrouvent en mémoire et l'utilisent pour prendre des décisions.

Le système individuel de traitement de l'information est le support de ces activités. Il comporte trois éléments : le système sensoriel, la mémoire de travail et la mémoire à long terme (voir la figure 3.2).

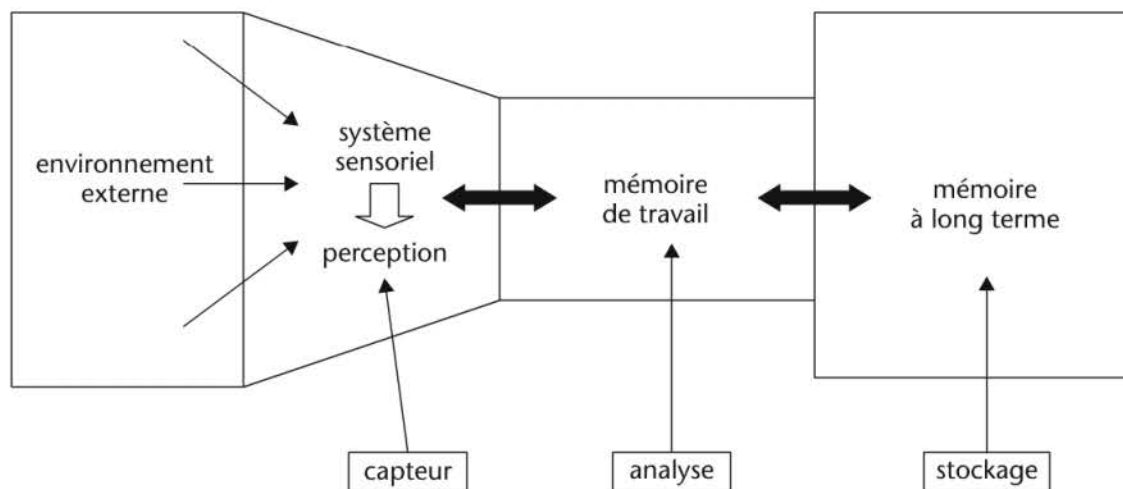


Figure 3.2 – Système de traitement de l'information individuel

## *Le système sensoriel et la perception*

Le système sensoriel traite l'information brute, physique. Les signaux externes (un produit vu dans un rayon) atteignent l'individu par les cinq sens (vue, toucher, odorat, goût, ouïe) et sont transmis au cerveau par des réseaux de neurones interconnectés. Ces signaux restent dans le système sensoriel pendant un bref instant sous la forme

d'impressions sensorielles qui décroissent avant d'être évacuées et sont encore dénuées de toute signification. Cette durée varie selon les sens, de quelques dixièmes de seconde pour un stimulus visuel à plusieurs secondes pour un stimulus auditif. Ce temps très bref n'est pourtant pas une limite, étant donné la grande vitesse avec laquelle travaille ce système. Il est en effet constitué d'une multitude de réseaux de neurones, chacun travaillant assez lentement mais en parallèle avec les autres, donc globalement vite et efficacement. Le traitement est ici en grande partie automatique et ne nécessite pas de concentration. Les informations perçues seront ensuite transmises à la mémoire de travail.

### ■ La sensation

La sensation se caractérise principalement par :

- le niveau d'intensité du stimulus en dessous duquel l'individu ne perçoit rien. Par exemple en dessous d'une certaine quantité de vanille, l'individu ne perçoit plus ce parfum dans un gâteau ;
- le seuil de différenciation qui correspond à la plus petite variation perceptible d'un stimulus. La loi de Weber indique que cette variation ( $\Delta S$ ) est proportionnelle au niveau absolu du stimulus ( $S$ ). Autrement dit,  $\Delta S/S = k$ , constante qui caractérise la sensibilité perceptuelle du consommateur. Ainsi, la perception de la variation du volume d'un contenant (diminution de 0,75 cl à 0,72 cl) est fonction du format jugé standard par le consommateur (0,75 cl) et peut ne pas être perçue. Il est ainsi courant d'observer des diminutions de contenance (format) des produits, à prix constant, sans que la majorité des consommateurs ne s'en rende compte. Certaines marques de crèmes glacées, contraintes à des augmentations de prix, ont ainsi diminué le format de leurs bacs de 1 litre à 900 ml puis 850 ml en espérant rester en dessous du seuil de différenciation perceptible ;
- la théorie de la perception subliminale indique qu'un stimulus de niveau très faible ne serait pas consciemment perçu, mais aurait néanmoins un effet en échappant aux mécanismes de filtrage et d'analyse. Ainsi, le message « Vous avez soif, buvez la marque X », incrusté dans les images d'un film vu au cinéma mais non perçu de façon consciente lors de sa projection, pourrait augmenter substantiellement la consommation de ce *soft drink* dans la salle. Au-

delà des problèmes moraux et juridiques soulevés par cette théorie, il a été montré que, même si l'effet du message subliminal existe, il serait neutralisé par les autres stimulus utilisant le même canal sensoriel (ici, la vue) mais qui sont d'intensité plus élevée<sup>1</sup>.

## ■ L'attention

Les stimulus atteignant notre système sensoriel ne donnent pas tous lieu à un traitement par la mémoire de travail, car celle-ci constitue un véritable goulot d'étranglement. L'attention est donc une phase de sélection des stimulus qui seront effectivement traités. Ceci est particulièrement net en phase de « détection », comme lorsqu'un consommateur recherche un produit dans un rayon qui en contient un grand nombre. Lors de cette phase aurait lieu une préreconnaissance consistant en une détection effectuée par des réseaux de neurones travaillant en parallèle et traitant chacun une caractéristique élémentaire de l'objet recherché (« c'est vert, ça n'est donc pas ça » ; « c'est rouge et c'est rond, c'est bien ça » ; « c'est rond, c'est peut-être cela »...). Ce filtrage permet de ne pas saturer la mémoire et de n'avoir à traiter, en quelque sorte, que la bonne information.

Il est important d'identifier les facteurs qui influencent le filtrage, donc le fait qu'un stimulus donne lieu à un traitement effectif (par exemple, qu'un produit mis en rayon soit perçu et identifié) :

- la motivation de l'individu : les individus filtrent leur environnement en fonction de leurs pôles d'intérêts et de leurs motivations. Il a ainsi été montré qu'avoir faim rend plus sensible aux stimulus liés à la nourriture, comme le fait de prêter attention à une publicité pour un restaurant ou un produit alimentaire. L'individu a alors plus de facilité à détecter un stimulus associé à ce pour quoi il est motivé. Le mot « fromage », inscrit dans la page d'un journal qui en contient des milliers, sera ainsi plus facilement perçu. La motivation peut même amener l'individu à lire par erreur « fromage », là où il y a écrit « hommage ». Il s'agit alors d'un phénomène de distorsion sélective ;
- les schémas mentaux et la cohérence cognitive : par simplicité, les individus essaient de maintenir un ensemble de croyances

<sup>1</sup> Trappey C. V., « Une méta-analyse du choix du consommateur et de la publicité subliminale », *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 1, 1997, pp. 89-98.



cohérentes entre elles et avec l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. Ils ont tendance à filtrer, donc à ne pas percevoir, les stimulus qui remettent en cause cette cohérence. Ainsi, lors des premières tentatives menées pour commercialiser du vin biologique, les enquêtes montraient que le produit était perçu comme « trafiqué et mauvais pour la santé », ou encore n'était pas considéré comme du « vrai vin » par les consommateurs réguliers ou occasionnels. L'analyse des représentations de ces consommateurs caractérisait la chaîne causale suivante :

vin → produit traditionnel → fabrication artisanale → produit naturel → bon pour la santé

Or, le processus de production biologique générerait, en cohérence avec cette chaîne causale, un schéma du type :

vin biologique → fabrication contrôlée → fabrication industrielle → fabrication chimique → mauvais pour la santé

Ce schéma aboutissait paradoxalement à une évaluation négative. Dans d'autres cas, on observait un schéma similaire du type :

vin biologique → fabrication contrôlée → fabrication industrielle → fabrication non artisanale → pas du vrai vin

Ce schéma aboutissait à ne pas considérer le vin biologique comme un substitut potentiel au vin traditionnel. Le même type de schéma freine actuellement le développement des unités de consommation sur le marché des fruits et légumes : un fruit emballé est perçu comme moins authentique et il faudra du temps pour que les représentations évoluent.

## ***L'interprétation des stimulus et la mémoire de travail***

### **■ Le fonctionnement de la mémoire de travail**

Cette forme de mémoire est essentiellement un espace de travail où se combinent :

- de l'information externe en provenance du système sensoriel, comme la perception de la couleur, de l'odeur ou du goût d'une viande : « cette viande est rouge sombre » ;

- de l'information interne provenant de la mémoire à long terme :  
« une viande de couleur rouge sombre n'est pas fraîche, elle a un goût fort et me rend malade », même si cela est inexact ;
- pour donner du sens à ce qui est perçu et à prendre des décisions :  
« cette viande risque de me faire mal, donc je n'en prends pas ».

C'est grâce à la mémoire de travail que nous pouvons identifier les stimulus qui nous entourent (objets, sons, odeurs...) et prendre des décisions. Sa caractéristique essentielle est de ne rien stocker et de rester vide après chaque tâche, comme la mémoire de travail d'un ordinateur. Les résultats issus du traitement dans la mémoire de travail peuvent ensuite être renvoyés au monde externe sous la forme d'*output comportemental* (grimace lors de la consommation d'une viande qui a un goût jugé trop fort) ou stockés en mémoire à long terme sous la forme d'un nouveau savoir ou d'une nouvelle règle : « la viande de ce boucher n'est pas bonne », « une viande à la couleur sombre a un goût trop fort que je ne supporte pas ».

La mémoire de travail constitue la limite essentielle de notre capacité de traitement car elle est bridée par plusieurs contraintes majeures :

- le temps très court de maintien du stimulus dans la mémoire de travail avant sa disparition, comme l'odeur que l'on essaie d'identifier après l'avoir sentie, mais qui s'estompe peu à peu et nécessite qu'on la sente à nouveau. Lorsqu'il s'agit de mots ou de chiffres, l'individu peut contourner cette contrainte en se le répétant avec sa propre voix intérieure (comme se répéter un numéro de téléphone afin de le maintenir en mémoire de travail le temps de le composer sur le clavier) ;
- le nombre très limité d'unités d'informations, de l'ordre de 3 à 5, qu'il est possible de combiner pour résoudre une tâche ou atteindre un but. Par exemple, le numéro de téléphone 04 67 57 25 54 représente cinq parcelles d'informations, ce qui est trop difficile à maintenir en mémoire de travail ; il sera simplifié en 57 25 54 qui n'en représente plus que trois ou même encore en 572 554, ce qui n'en fait plus que deux. On comprend ici pourquoi il est nécessaire de simplifier au maximum l'information présentée sur le packaging d'un produit exposé dans le rayon d'une GMS ;

- le temps d'accès à la mémoire à long terme pour aller y chercher l'information nécessaire : un individu reconnaît l'odeur d'une épice dans un aliment mais n'a pas le temps d'en retrouver la trace et le nom dans sa mémoire à long terme, ceci avant que la sensation ne disparaisse, rendant alors la recherche impossible ;
- l'impossibilité de mettre en œuvre simultanément plusieurs tâches mettant en jeu des modes de perception différents, sauf lorsque l'une de ces tâches est automatisée (notamment par l'effet de l'habitude) et que sa mise en œuvre consomme peu de ressources en mémoire de travail. Il est par exemple très difficile, voire impossible, d'identifier l'odeur d'un produit tout en recherchant une information sur son étiquette, sauf lorsque l'on est un expert dégustateur.

### ■ L'interprétation des stimulus

Ce sont les stimulus visuels qui ont fait l'objet de la majorité des recherches, même si l'étude de la perception du goût s'est développée au cours des dernières années. Néanmoins, l'interprétation des stimulus visuels reste fondamentale car, par rapport à d'autres espèces, la vue est le sens le mieux maîtrisé par l'homme, donc le plus utilisé en marketing, notamment à travers les packagings et les médias mettant d'abord en jeu la vue (Internet, affichage, presse, TV...). C'est ainsi que le visuel prend souvent le pas sur l'odeur, la saveur ou le toucher, ce qui est un point à avoir à l'esprit lorsque l'on met en œuvre des tests de goût des consommateurs.

Au début du <sup>xx</sup>e siècle, la théorie de la *Gelstat* a essayé d'établir les lois de l'interprétation de stimulus visuels à travers quelques grands principes dont les plus connus sont :

- *principe de simplicité/proximité* : c'est la tendance à regrouper différents stimulus en un seul, qui sera ensuite plus simple à mettre en relation avec quelque chose de connu, à interpréter et à mémoriser. Par exemple, quatre points formant un carré seront perçus comme un carré (le tout) et non comme un ensemble de points ;
- *relation objet principal/fond* : les éléments les plus familiers d'un stimulus ont tendance à être isolés et perçus comme objet principal, le reste étant considéré comme faisant partie du fond (ou décor).

Ainsi, une marque peu connue faisant appel pour sa publicité à un sportif connu, prend le risque d'être assimilée au fond, donc à être mal mémorisée ou pire, confondue avec une autre mieux connue, faisant alors de la publicité à son bénéfice. L'utilisation du terroir (comme les AOC dans le vin) pour promouvoir son produit est ainsi une arme à double tranchant. Si elle présente l'avantage de procurer un atout au producteur qui peut s'en prévaloir, elle occulte en même temps la marque (marque commerciale, château ou domaine), de sorte que le consommateur ne mémorise du produit que l'AOC. En cas d'expérience satisfaisante (le vin était bon), ceci compromet le réachat et la fidélisation. Certains producteurs, lorsque leur produit atteint une bonne notoriété, préfèrent alors mettre l'AOC au deuxième plan, voire à en sortir pour mieux se différencier sur le marché ;

- *fermeture* : c'est la tendance à compléter un stimulus qui est perçu comme étant inachevé. En publicité, ce principe est souvent utilisé pour forcer l'individu à faire un effort de traitement supplémentaire permettant de compléter le stimulus, l'efficacité du message s'en trouvant alors améliorée. Ainsi, dissimuler partiellement le nom de la marque sur une publicité presse ou par affiche (« teasing ») suscite un effort d'interprétation plus important (le lecteur cherche à identifier le nom) dont découlerait ensuite une meilleure mémorisation.

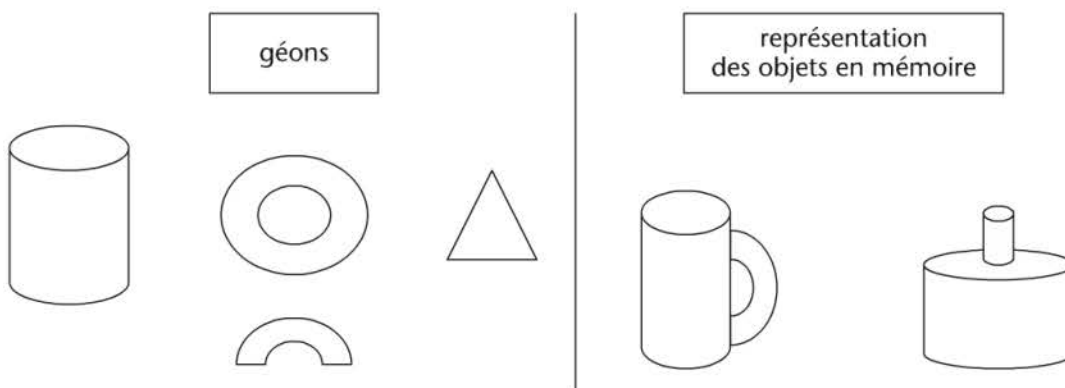
Plus récemment, la théorie des rotations<sup>1</sup> et la notion d'« alphabet visuel »<sup>2</sup> ont apporté un nouvel éclairage à l'interprétation des stimulus visuels. Chaque individu stockerait en mémoire son propre alphabet composé d'environ 24 formes élémentaires appelées « géons » qui, en se combinant, permettent de représenter de façon caricaturale un nombre presque illimité d'objets différents<sup>3</sup>. Ces représentations privilégient les éléments les plus discriminants de l'objet, comme dans une caricature, ce qui facilite ensuite leur reconnaissance (voir la figure 3.3). Celle-ci aurait lieu

1 Metzler J., Shepard R. N., « Transformational studies of the internal representations of three dimensional objects », in R.L. Solso, *Theories of Cognitive Psychology*, The Loyola symposium, Hillsdale, 201, 1974, pp. 147.

2 Biederman I., « Recognition-by-components : A theory of human image understanding », *Psychological Review*, 94, 1987, pp. 115-147.

3 Avec 24 formes élémentaires on obtient factorielle 24, soit environ  $6,2 \cdot 10^{23}$  objets différents !

en comparant l'image visuelle perçue (par exemple, une bouteille) avec la représentation caricaturale stockée en mémoire, en essayant d'ajuster au mieux l'une à l'autre, en leur faisant subir des rotations et en adaptant leurs tailles. Il a ainsi été montré que l'on reconnaît plus vite la caricature d'un individu que sa photo, les éléments discriminants permettant l'identification étant détectés plus vite. La vitesse de reconnaissance est donc directement fonction de la rapidité à retrouver en mémoire la bonne représentation de l'objet, sur la base de ses caractéristiques les plus discriminantes (« il est ovale et jaune, c'est un melon italien »). Cette recherche est en général très rapide en raison de la mise en jeu de réseaux de neurones effectuant leur recherche en parallèle.



**Figure 3.3 – Géons et objets**

L'homme est un être dominé par la vue et ce canal sensoriel est donc largement exploité par le marketing. Cependant, la banalisation du visuel conduit certaines entreprises, en particulier les enseignes de distribution, à explorer la voie du marketing polysensoriel, en travaillant sur les autres sens. Ainsi, la marque Unichips a développé un packaging souple dont le toucher et le bruit évoquent une chips non grasse, fraîche et craquante. Les enseignes de distribution et les grandes marques explorent l'utilisation de l'odeur et du son : sentir une odeur de bois vieilli dans le rayon des vins, entendre couler une fontaine au rayon des eaux... Whole Foods aux États-Unis ou le magasin Dada de Biocoop à Paris s'appuient sur la lumière, les parfums, l'univers végétal (jardin hydroponique sur le toit de Whole Foods New York) pour rendre l'expérience de magasinage plus forte et plus unique.



## ***La mémoire à long terme et le stockage de l'information***

Elle est le réceptacle de toutes les expériences : tout ce qui a été vécu, vu, lu, entendu, imaginé, rêvé, créé en mémoire de travail, y a laissé une trace, plus ou moins prégnante. Cette mémoire a donc une fonction essentielle de stockage, comme le disque dur d'un ordinateur.

### **■ La mémoire épisodique et la mémoire sémantique**

Il existe plusieurs modes de stockage de l'information dont les deux principaux sont appelés mémoire épisodique et mémoire sémantique :

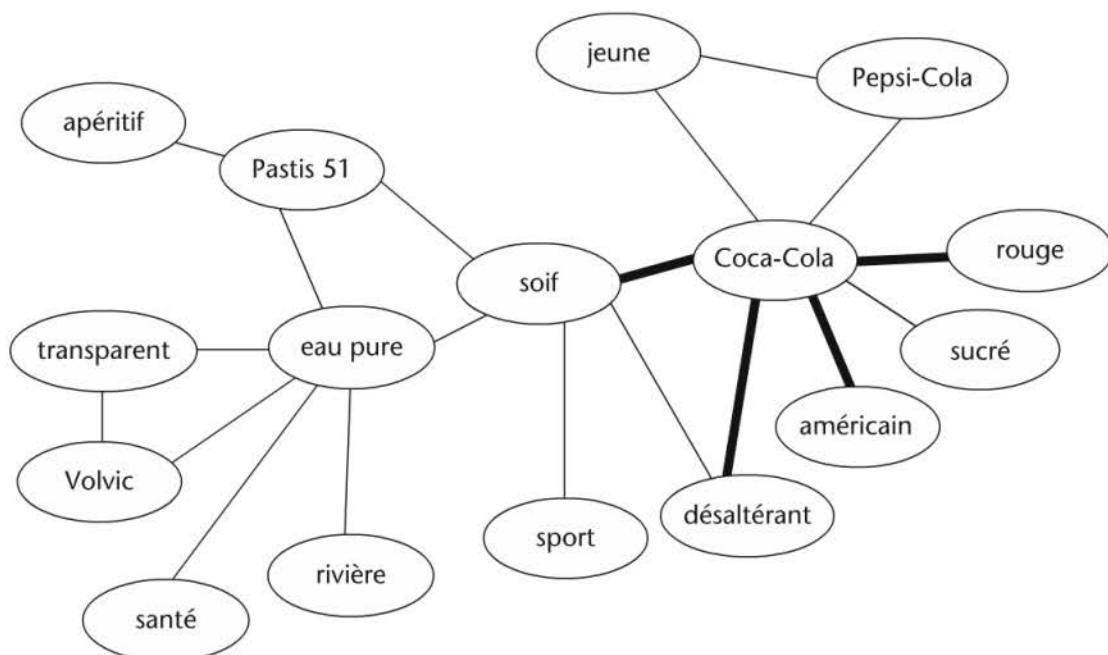
- *la mémoire épisodique* est en quelque sorte le film chronologique des expériences vécues. Elle stocke l'information selon une logique temporelle, donc expérientielle, imagée, en couleur, sonore. Par exemple, Claude n'arrive à se souvenir du goût sublime d'un canard aux olives qu'après qu'on lui a rappelé que « c'était un dimanche pendant les vendanges, il pleuvait, on était allé manger au restaurant de Saint-André et grand-mère était venue avec nous ». La référence au contexte (temporel, géographique, social...) facilite l'accès à l'information recherchée ;
- *la mémoire sémantique*, contient des informations qui ont été extraites des expériences vécues, découpées en parcelles et restructurées au sein de catégories cognitives qui représentent les tiroirs de rangement logique de la mémoire. Ainsi, Claude peut accéder à la catégorie « vendanges » où, à l'époque, il avait ajouté de l'information concernant « l'année 2012, où il pleuvait et l'on n'avait pas pu travailler le dimanche ». Il peut aussi accéder à la catégorie « restaurants pour faire un bon repas en famille », où il a ajouté à l'époque « le restaurant de Saint André », ou encore à la catégorie « plats cuisinés », où il a ajouté « le canard aux olives dégusté ce jour-là ». Ces catégories cognitives reposent sur le langage, puisque les mots en sont les supports : comment créer une catégorie « bon restaurant » sans les mots « bon » et « restaurant » ? Cette forme de mémoire est très importante car elle est le support de l'intelligence humaine. C'est à elle que s'intéressent en général les spécialistes du marketing et des études de marché.

La mémoire sémantique contient deux formes fondamentales du savoir :

- le savoir simplement déclaratif, constitué d'informations du type : « AOC signifie Appellation d'origine contrôlée » ;
- les règles apprises pour prendre des décisions et utiliser le savoir déclaratif, comme : « pour choisir mon vin, la mention AOC ne suffit pas, je préfère me fier à la mention "mis en bouteille à la propriété" ».

Les neurones en étant le support, la mémoire sémantique est organisée en réseaux de nœuds interconnectés par des liens neurochimiques (voir la figure 3.4). Ces nœuds ont pour support des mots qui peuvent faire référence à des objets réels, perceptibles : un restaurant, une pomme..., des concepts créés par l'homme : bon, doux, malhonnête..., des scénarios mettant en jeu plusieurs objets et concepts : faire les vendanges, faire ses courses, faire un bon repas de famille...

Deux nœuds sont d'autant plus interconnectés qu'ils ont été stimulés simultanément un grand nombre de fois comme c'est le cas pour l'association rouge/Coca-Cola. Plus forte est cette interconnexion, plus forte sera ensuite la probabilité d'accéder à l'un quand l'autre est stimulé. Dans un magasin, la couleur rouge permet immédiatement d'identifier la marque Coca-Cola, sans qu'il y ait de réelle attention.



Dans cette figure, la force de l'association est représentée par l'épaisseur du trait.

**Figure 3.4 – Représentation d'une partie de la mémoire liée à la soif**

Avec l'accumulation d'expériences, plus le consommateur est âgé, plus certaines connections se renforcent au détriment d'autres qui s'affaiblissent au point de disparaître. Ainsi, le nombre de boissons venant à l'esprit et étant susceptibles d'être choisies dans un contexte de consommation donné, diminue avec l'âge. Après trente ans, le consommateur n'est plus fidèle qu'à deux ou trois boissons.

### ■ La structuration de la mémoire à long terme et la catégorisation

L'organisation du savoir en catégories cognitives logiques (équivalentes à des boîtes de rangement) obéit à un besoin de simplification, donc de classement de l'environnement qui entoure l'individu et des tâches qu'il a à accomplir. Catégoriser consiste à classer un objet (par exemple, un fromage) dans une catégorie existante, ce qui permettra ensuite de le reconnaître et de lui attribuer les propriétés communes de cette catégorie. Pour cela, le consommateur utilise les caractéristiques les plus discriminantes de l'objet : « il est rond, il a des tâches bleues... c'est du Bleu d'Auvergne »... « j'aime le Bleu d'Auvergne car je trouve ça fort et onctueux ». Une catégorie peut donc se définir par un nom et quelques caractéristiques discriminantes synthétisées sous la forme d'un prototype ou membre exemplaire de la catégorie, qui possède ces caractéristiques et auquel on viendra comparer tout nouveau stimulus à identifier. Par exemple, la Fourme d'Ambert sera comparée au prototype Bleu d'Auvergne pour la classer dans la catégorie des bleus.

L'individu peut organiser une catégorie aussi complexe que les fromages en créant des sous-catégories, par exemple par types de lait (de vache, de brebis, de chèvre) puis, pour chaque type de lait, par variétés (gruyère, tomme, camembert) ou par régions (Auvergne, Cantal, Normandie...), ou toute combinaison des trois.

Dans le secteur du vin, lui aussi très complexe pour les consommateurs, on observe que les cépages servent souvent de critère de repérage : étant moins nombreux, ils sont plus faciles à mémoriser que les appellations d'origine (AOC, AOP). Beaucoup de consommateurs les confondent même avec une AOC ou un domaine en disant, par exemple « j'achète du vin *de* Cabernet » (Cabernet devenant alors l'origine présumée du produit). Un vin peut être identifié, classé, sur la base d'un minimum d'informations, comme la couleur et le cépage : « rouge » et « Cabernet ».

Ces classements ne répondent pas à une volonté de représentation exacte d'une réalité d'expert, mais plutôt à une représentation simplifiée, pratique, permettant de répondre efficacement aux demandes de la vie courante : « quel vin acheter pour le repas de demain, avec Pierre et Maude qui font toujours des réflexions désobligeantes sur mon vin ? ».

Ainsi il n'y a pas d'appartenance figée d'un produit à une catégorie technique de référence : un cidre (ex. : Brut de Pomme, < 1 % alcool) affichant par son packaging les codes d'un *soft drink* (boîte aluminium colorée, marque connue...) et placé dans le rayon des *soft drinks*, pourra être catégorisé et perçu comme tel (le consommateur peut finir par oublier qu'il s'agit de cidre).

Les modes de rangement dans la mémoire peuvent évoluer au fil des expériences :

- certaines catégories disparaissent parce qu'elles se révèlent inopérantes : l'information nécessaire au classement est difficile à trouver, peu fiable, le classement est trop compliqué (comme c'est le cas des AOC dans le secteur du vin) ;
- d'autres apparaissent, se développent, se structurent plus finement avec l'évolution de l'expertise. Ainsi, la catégorie « Bleus » pourra se subdiviser en Bleu d'Auvergne, Gorgonzola, Fourme d'Ambert. Les consommateurs experts ont ainsi des structures de catégorisation plus fines que les novices, ce qui leur permet de retrouver les informations plus facilement et d'être plus précis dans leurs jugements, en distinguant un Bleu d'Auvergne d'une Fourme d'Ambert.

La compréhension des structures de catégorisation utilisées par les individus est fondamentale pour les responsables marketing, comme nous le verrons par la suite (voir les chapitres 5 et 6). Elle conditionne les stratégies, en particulier les possibilités de positionnement et de segmentation. Le développement des vins de cépage en GMS en est un bon exemple : face à la complexité du rayon et aux nombreuses classifications par régions ou AOC, les vins de cépages apportent une réponse simple à la question du repérage en linéaire et à la capacité à retrouver un produit ayant donné satisfaction. Cinq ou six cépages sont en effet beaucoup plus faciles à mémoriser que des dizaines (centaines) d'appellations. Si l'on peut attribuer le succès des vins de

cépages à la simplification du goût (qui correspond lui aussi à un problème de catégorisation permettant la reconnaissance), la facilitation du choix en GMS est aussi une des raisons de ce succès. Le cépage a introduit une nouvelle clé de lecture du rayon. Ainsi, en GMS, il n'est pas étonnant de constater qu'en 2014, pour la première fois, et malgré la prédominance de cette catégorie dans le marché des vins tranquilles, les AOC passent sous la barre des 50 % de part de marché volume, leur offre et leur visibilité progressant moins vite que la moyenne et les IGP de cépage, qui pèsent désormais pour 20 % en volume dans les ventes, continuent à se développer<sup>1</sup>.

La construction de schémas de catégorisation a de multiples conséquences en termes de stratégie et d'actions marketing. Ainsi, le packaging, par ses formes, son design, doit aider le consommateur à catégoriser le produit. L'organisation des rayons de GMS devrait être cohérente avec l'organisation des produits, telle qu'on peut la trouver dans la mémoire des consommateurs, et non dans les nomenclatures techniques des associations professionnelles. Sur de multiples rayons (vin, fromage, plats préparés, crèmes glacées...), les expériences visant à simplifier l'offre et la rendre plus cohérente avec l'organisation de la mémoire des consommateurs se soldent par des progressions à deux chiffres du chiffre d'affaires moyen du rayon. Des interprofessions comme le CIDIL pour le lait, le CTIFL pour les fruits et légumes ont, sur ces bases, mené des expériences très positives quant à l'organisation des rayons.

## ***L'apprentissage cognitif***

L'apprentissage cognitif correspond à l'évolution du savoir au cours du temps et ceci à travers deux paramètres fondamentaux : la saillance et l'intégration.

### **■ La saillance et l'intégration du savoir**

La figure 3.5 représente l'organisation de la mémoire d'un individu relative à l'huile d'olive. Elle permet de visualiser :

- la saillance des interconnexions entre nœuds, c'est-à-dire la capacité d'un nœud à en activer un autre lorsqu'il est lui-même activé

<sup>1</sup> Ventes et achats de vins tranquilles en 2014, Synthèse France AgriMer, n° 28, mai 2015.



(représentée figure 3.5 par l'épaisseur du trait). Nous observons que l'association santé est très saillante pour l'huile d'olive : en pensant « huile d'olive », le consommateur pense souvent et immédiatement « bon pour la santé ». La saillance augmente principalement avec la répétition : un message publicitaire associant huile d'olive et bon pour la santé un grand nombre de fois va activer ce lien et le rendre plus saillant. Cette activation assure en fait deux fonctions : elle entretient la récence du lien (temps écoulé depuis la dernière activation) et développe sa force. La simple répétition d'un message publicitaire court et simple est ainsi une stratégie de communication courante pour développer la notoriété d'un produit ou d'une marque, en particulier lorsqu'il est nouveau (voir le chapitre 7) ;

- l'intégration, qui caractérise le nombre et la structure des interconnexions entre un nœud et le reste de la mémoire. Dans la figure 3.5, l'huile d'olive est associée à plusieurs nœuds : ses qualités (santé, goût) mais aussi ses contextes de consommation ou d'utilisation (salade, cuisson, mayonnaise...), qui constituent autant d'accès potentiels à cette catégorie et donc d'opportunités que le consommateur puisse penser « huile d'olive ».

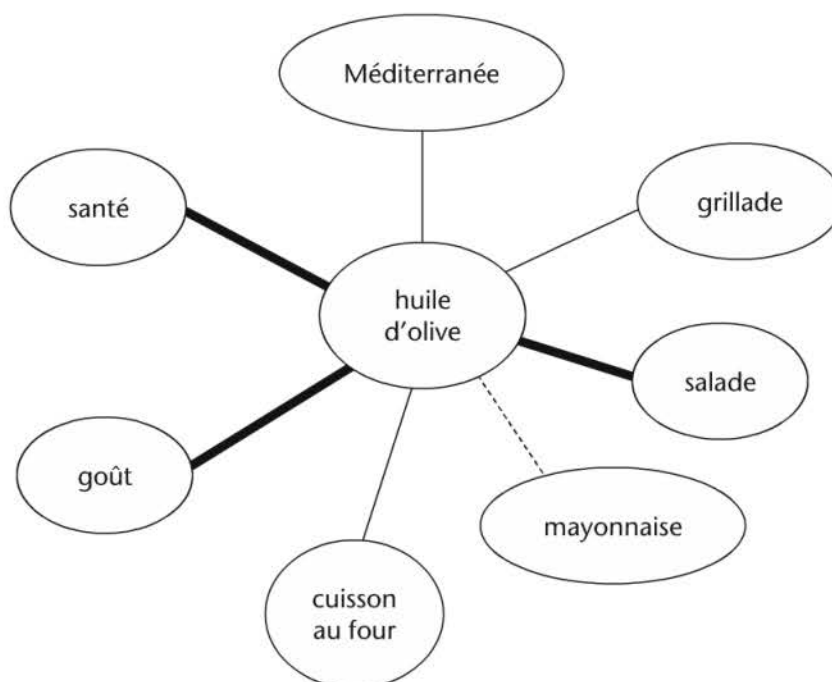
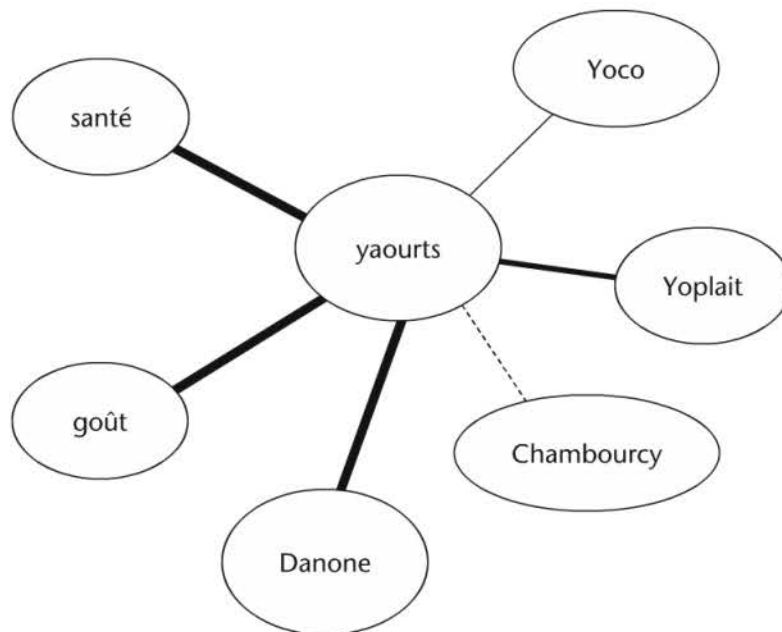


Figure 3.5 – Saillance et intégration des liens en mémoire à long terme

## ■ L'accessibilité de l'information

En mémoire à long terme, le principal problème n'est pas la quantité d'information à stocker (les capacités sont immenses), mais l'accessibilité. Si les consommateurs connaissent beaucoup de marques et de caractéristiques des produits, ils ne sont pas pour autant capables de se les rappeler à tout moment, en cas de besoin. Cette accessibilité est en effet fonction de :

- *La saillance de l'information à retrouver en mémoire* : il est nécessaire d'activer ces liens de façon régulière pour maintenir leur récence, gage de saillance et d'accessibilité. À la figure 3.6, la marque Chambourcy qui n'est plus commercialisée, existe toujours en mémoire, mais voit son accessibilité diminuer peu à peu. Notons cependant que l'augmentation de la répétition ne suffit pas à faire progresser la saillance, donc l'accessibilité d'une information. La marque Yoco tente de développer sa saillance (c'est-à-dire le lien entre Yoco et la catégorie « yaourts ») en augmentant sa pression publicitaire de + 10 %. Si elle est confrontée à des marques concurrentes qui réagissent avec une intensité supérieure (+ 30 %), elle peut alors constater une stagnation, voire une régression de son accessibilité. En effet, passé un certain niveau de saillance, ce n'est plus l'importance absolue de l'effort de communication qui compte, mais son importance relativement aux concurrents. Inversement, si la marque Danone communique nettement plus que les autres, elle peut arriver à faire diminuer l'accessibilité des concurrents, en renforçant sa propre saillance au détriment des autres. On parle alors d'effet d'inhibition. La saillance de certaines marques est parfois si forte que l'on observe alors une quasi-identification entre la marque et sa catégorie de produits ou son contexte de consommation. Ceci est le cas de Coca-Cola dans la catégorie des colas (voir la figure 3.4). Pour certains consommateurs qui assimilent la catégorie « colas » à cette marque, il faut d'abord penser à Coca-Cola, avant même d'accéder à une autre marque, comme Pepsi-Cola. On observe le même phénomène pour les marques Ricard ou 51 dans le contexte de l'apéritif : certains consommateurs pensent d'abord à la marque avant de penser éventuellement à autre chose, d'où l'expression « prendre le pastis » plutôt que « prendre l'apéritif » ;



**Figure 3.6 – Saillance et accessibilité**

- *L'intégration* : le nombre et la pertinence des interconnexions entre une information et le reste de la mémoire multiplie les opportunités d'accéder à cette information lorsque cela est nécessaire et en particulier en situation de choix ou de consommation. Ainsi, associer fortement une marque ou un produit à des contextes de consommation qui sont des repères bien concrets pour les consommateurs, permet d'en développer favorablement l'intégration, donc l'accessibilité et la consommation. Ceci sera d'autant plus efficace que les contextes sont eux-mêmes fortement saillants et bien connectés à la catégorie de produits concernée, comme c'est le cas du contexte « apéritif » pour la marque de pastis 51.
- Le nombre d'informations stockées dans la catégorie : plus il existe de membres dans une catégorie (nombre de marques connues par un consommateur pour une catégorie de produits) et moins chacun d'entre eux a de chances d'être retrouvé. Ainsi, le slogan « c'est l'heure de l'Apéricube » (produit de la société Bel) permet de développer simultanément la saillance de la marque et son adéquation au contexte de l'apéritif, ce qui est une stratégie astucieuse, plus efficace que de tenter de se positionner au sein d'un des segments du marché très encombré des fromages.

## ■ La mesure de l'apprentissage cognitif

Les deux indicateurs fondamentaux d'évaluation de l'apprentissage cognitif sont le rappel aidé et non aidé :

- *le rappel aidé* ou *notoriété assistée* est le plus bas niveau en matière de mémorisation. Il correspond à l'existence d'un lien en mémoire à long terme entre une information (produit, marque, caractéristique, point de vente...) et sa catégorie de référence. La mesure la plus connue est la notoriété assistée d'une marque dans sa catégorie de produits. Elle correspond au test de l'existence du lien, aussi faible soit-il, entre une marque (Chambourcy) et une catégorie de produits (yaourts) comme nous l'avons représenté à la figure 3.6. La question posée pour la mesurer est du type : « parmi les marques de yaourt suivantes (l'enquêteur montre une liste), quelles sont celles que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? ». Le répondant peut indiquer qu'il connaît Chambourcy, même si la saillance du lien de cette marque à la catégorie « yaourts » est très faible ;
- *le rappel non aidé* ou *notoriété spontanée* correspond à la faculté d'activer spontanément un stimulus lorsque l'on active la zone de la mémoire dans laquelle il est censé se trouver. Alors que la notoriété assistée ne nécessite que l'existence d'un lien, la notoriété spontanée exige que ce lien soit suffisamment saillant pour être activé spontanément par l'individu. La mesure la plus connue de rappel non aidé est la notoriété spontanée d'une marque et consiste à vérifier que lorsque l'on active la catégorie de produits (les yaourts), le lien avec la marque (Yoplait) est spontanément activé. Elle est donc mesurée par une question du type : « pouvez-vous me citer les marques de yaourt que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? ». Cette question active la catégorie « yaourts » et doit spontanément, en retour, activer les marques les plus saillantes comme Danone ou Yoplait. La première citée en réponse à cette question est appelée marque *top of mind* (elle est la plus saillante). Le score de *top of mind*, pourcentage de fois où une marque est citée la première est ainsi un indicateur classique de mesure de la saillance d'une marque.

Notons que les notoriétés assistées sont souvent élevées (supérieure à 50 % pour beaucoup de marques) alors que seul un tout petit nombre réussit à établir un niveau de notoriété spontanée élevé. C'est ainsi qu'une marque peut avoir un niveau de notoriété assistée supérieur à 80 % tout

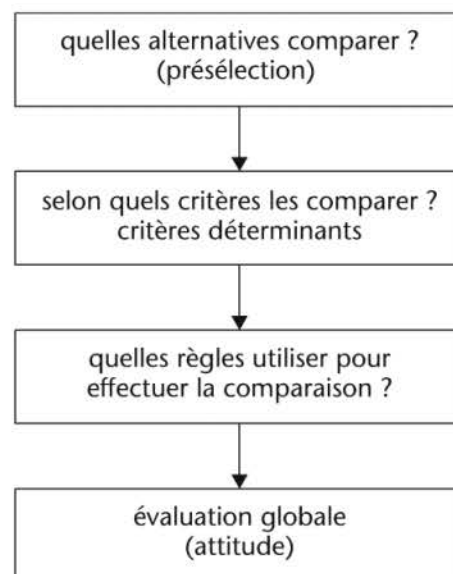
en plafonnant à moins de 10 % en notoriété spontanée. Ce résultat est la matérialisation du phénomène d'inhibition présenté plus haut.

## 2. Le choix et l'évaluation d'un produit alimentaire

Avant d'effectuer son choix, le consommateur évalue ce que nous appellerons les « alternatives de choix » qui s'offrent à lui<sup>1</sup>. Le plus souvent, face à une quantité d'information importante qu'il ne veut pas ou n'a pas les capacités de traiter, il se contentera d'utiliser quelques règles simples lui permettant d'arriver à un choix satisfaisant. On peut ainsi distinguer trois types de problèmes à résoudre par le consommateur (voir la figure 3.7) et dont le responsable marketing devra tenir compte pour la gestion de ses produits :

- Quelles sont les alternatives qui vont être effectivement évaluées (présélection) ?
- Selon quels critères s'effectuera cette évaluation (critères de choix déterminants) ?
- Quelle règle sera utilisée pour aboutir au choix final ?

Lorsque le consommateur procède à une évaluation approfondie, il se forge une opinion globale appelée attitude, point qui sera abordé à la fin de cette section.



**Figure 3.7 – Principales étapes lors de l'évaluation des alternatives de choix**

<sup>1</sup> Par alternatives de choix, nous entendons : marques, modèles d'une marque, produits...



## ■ L'importance, lors de l'achat, du contexte de consommation envisagé

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de ce chapitre, la plupart des décisions et des jugements pris par un individu dans sa vie courante sont influencés par le contexte de consommation envisagé, point qui sera développé dans la section 3. Un consommateur procédant à un choix de bière dans le rayon d'une GMS n'envisage pas les mêmes marques, n'utilise pas les mêmes critères ni les mêmes règles selon que le contexte est « pour consommer le soir, en rentrant du travail, à la maison » ou bien « lors d'un apéritif avec des amis ». Dans le premier cas il hésite entre deux marques habituelles qu'il connaît bien et peut se contenter de les départager sur la base d'un avantage « prix » ponctuel. Dans le deuxième cas, il considère plus d'alternatives, tient moins compte du prix et plus de l'image qu'il veut donner de lui auprès de ses amis et du fait qu'il souhaite leur faire plaisir. Il choisira peut-être plusieurs alternatives de façon à anticiper la diversité de leurs goûts (homme/femme, jeune/plus âgé) et leur recherche de variété.

## *La présélection des alternatives de choix*

Bien souvent, le consommateur n'a ni l'envie, ni les capacités, ni le temps, ni l'information nécessaires pour comparer systématiquement toutes les alternatives présentes sur le marché. Il va donc dans une première étape, avec des règles simples, sélectionner un petit sous-ensemble d'alternatives pouvant donner lieu à une évaluation plus en profondeur, avec des règles plus sophistiquées.

## ■ L'ensemble de considération

L'ensemble des alternatives que connaît un consommateur et qui sont stockées dans sa mémoire à long terme est appelé ensemble de connaissances. Il se décompose, pour un contexte de consommation envisagé, en trois sous-ensembles<sup>1</sup> :

- *l'ensemble inerte*, constitué d'alternatives (produits, marques) qui ne sont pas suffisamment connues pour que le consommateur puisse

<sup>1</sup> Narayana C. L. et Markin R. J., « Consumer behavior and product performance : an alternative conceptualization », *Journal of Marketing*, 39, 4, pp. 1-6, 1975.

se forger une opinion sur leur adéquation au contexte de consommation envisagé. Elles ne seront donc pas envisagées pour le choix. Ceci est souvent le cas des marques qui n'ont pas les moyens de développer une notoriété suffisante ;

- *l'ensemble inepte*, constitué d'alternatives connues mais jugées *a priori* inadéquates au contexte de consommation envisagé et qui ne seront pas considérées pour le choix. Par exemple, pour sa consommation quotidienne de fromage, un consommateur peut ne pas prendre en compte les produits qu'il juge trop riches en matière grasse, ne considérant ces dernières que pour des occasions plus festives ;
- *l'ensemble de considération*, constitué d'alternatives perçues comme étant acceptables. La taille de cet ensemble est en général faible (entre 2 et 5 alternatives) et varie selon les marchés et les consommateurs. En particulier, l'âge influence à la baisse la taille des ensembles de considération. Appartenir à l'ensemble de considération constitue donc une véritable condition nécessaire pour être évalué et éventuellement choisi. Cette condition représente pour les entreprises un problème d'autant plus aigu que la taille de cet ensemble est réduit et que seules quelques alternatives privilégiées peuvent y pénétrer. Par exemple, en France, avant l'introduction de Lu Petit Déjeuner (devenu Belvita), les marques de biscuits étaient peu prises en considération pour le contexte « petit-déjeuner », n'étant associées qu'au seul « goûter », ce qui limitait leurs ventes potentielles. Confrontées à des concurrents comme le pain/beurre/confiture ou les céréales, ces marques ont dû développer leur capacité à être considérées lors du contexte « petit-déjeuner ».

#### ■ Les facteurs d'influence de l'appartenance à l'ensemble de considération

Le choix des alternatives qui seront considérées est principalement fonction de deux facteurs :

- *L'adéquation au contexte de consommation* : les alternatives de choix (produits, marques) doivent être perçues comme permettant de satisfaire l'usage qui est envisagé. À ce niveau, en plus du prix, le format et le packaging du produit jouent un rôle

considérable. Dans le champ alimentaire, les exemples abondent de marques qui ont revitalisé leur marché en améliorant leur adéquation perçue aux contextes de consommation actuels ou en se rendant adéquates dans de nouveaux contextes. Ainsi, surfant sur la vague du nomadisme et de l'individualisation des consommations alimentaires, des marques de café, de yaourts, d'eau minérale ont rendu leurs produits adéquats à de nouvelles situations de consommation en adaptant leur packaging et leur format. Par exemple, par l'adaptation du bouchon (pour « boire à la bouteille ») et du format (50 cl), l'eau minérale s'est trouvée de nouvelles sources de croissance en se rendant adéquate dans des contextes du type « pendant une activité sportive » ou « pour une randonnée en famille ou avec des amis ». Les biscuits se sont développés au petit-déjeuner, les biscottes au goûter, les jus de fruit et les fromages à l'apéritif...

- *L'accessibilité des alternatives en mémoire* : bien souvent, la condition d'appartenance à l'ensemble de considération est que « le consommateur y pense » ! Pour cela, la marque ou le produit doit être saillant, c'est-à-dire bénéficier d'une notoriété spontanée satisfaisante. Dans la section 1, nous avons vu que la saillance n'a pas de sens dans l'absolu mais par rapport à une catégorie cognitive associée à un marché, un segment de marché, un contexte de consommation. Ainsi, les biscuits sont techniquement adéquats au contexte du petit-déjeuner, mais s'ils ne sont saillants que pour le contexte du goûter, ils ne seront pas considérés au petit-déjeuner et ce, malgré la très forte notoriété spontanée des marques dans la catégorie « biscuits ». Les marques tentent donc d'améliorer leur intégration cognitive en développant, grâce à la communication, leur lien avec le contexte du petit-déjeuner, c'est-à-dire leur accessibilité dans ce contexte.

### ■ Les modes de formation des ensembles de considération

Selon les situations de choix ou les catégories de produits, les ensembles de considération se forment de différentes manières, en particulier de façon aidée ou non aidée (par recherche en mémoire à long terme). Ceci pose alors la question de l'importance relative de la notoriété assistée par rapport à la notoriété spontanée, selon que le choix se fait de façon :

- *Aidée* : le linéaire d'un magasin, le site Internet d'un drive, un prospectus publicitaire, sont autant de supports qui font office de rappel lors du choix. Dans ces conditions, l'existence d'une bonne notoriété assistée peut suffire.
- *Non aidée* : l'individu ne doit alors compter que sur sa seule mémoire pour identifier des alternatives pouvant faire l'objet d'un choix. Par exemple, lors du choix d'un restaurant sans guide ou toute forme d'aide, la notoriété spontanée devient un paramètre fondamental. De même, lorsque le choix peut être aidé mais que le consommateur n'a pas le temps ou l'envie d'utiliser cette aide, le choix se fera quand même de façon non aidée et la notoriété spontanée restera fondamentale. Ceci est souvent le cas dans les linéaires des GMS qui peuvent comporter plusieurs centaines de références<sup>1</sup> et des dizaines de sous-catégories (variétés, origine, formats, niveaux de qualité) : la visualisation du rayon ne suffit plus pour faire office de rappel car le consommateur n'a ni le temps ni l'envie de l'inspecter. Il doit penser spontanément à une marque pour la considérer, l'évaluer, la comparer à d'autres, voire tout simplement la repérer dans le rayon. On comprend alors les efforts consentis par les producteurs pour développer et maintenir leurs niveaux de notoriété spontanée et l'importance de la notion de part de voix (voir le chapitre 7).

L'accessibilité n'est pas toujours suffisante pour assurer l'appartenance d'une alternative à l'ensemble de considération. En effet, pour juger si une marque est adéquate au contexte de consommation envisagé (« un repas de travail avec un client »), le consommateur doit se rappeler les caractéristiques déterminant cette adéquation comme le souvenir « qu'il existe une terrasse », que « le restaurant est peu bruyant », « le service est irréprochable » et « qu'il y a de l'espace ».

### ***Les critères de comparaison utilisés lors de l'évaluation***

Quels sont les critères utilisés par le consommateur pour évaluer et comparer les différentes alternatives qu'il considère comme étant acceptables ?

<sup>1</sup> À titre indicatif, dans un hypermarché, on peut trouver plus de 400 références au rayon des vins, des fromages, près de 250 pour la bière, 180 pour les jus de fruits, 130 pour les *soft drinks*, 300 pour les conserves...

Un critère de choix est dit déterminant<sup>1</sup> s'il influence effectivement la sélection des alternatives. Pour cela il devra être :

- important, c'est-à-dire relié à un ou plusieurs bénéfices recherchés par le consommateur. Ainsi, les mentions « sans alcool », « maigre » ou « sans sucre » seront jugées importantes par un consommateur faisant attention à sa santé ou tentant de perdre du poids ;
- discriminant : être important n'est pas toujours suffisant, il faut aussi qu'un critère permette d'opérer des distinctions entre les alternatives, c'est-à-dire que toutes les alternatives ne soient pas perçues comme étant identiques selon ce critère. Si tous les yaourts d'un rayon ont une version allégée, ce critère ne sera plus discriminant, donc ne sera plus pris en compte pour l'évaluation des marques ;
- saillant : même si un critère est important et discriminant, le consommateur peut oublier de le prendre en compte lors de l'évaluation. Il est donc nécessaire qu'un critère de choix soit saillant, au sens où nous l'avons défini à la section 1, c'est-à-dire accessible en mémoire lors de l'évaluation. Par exemple, la qualité de la découpe et la facilité de mise en plat d'une barquette de saumon fumé peut être jugée très importante et discriminante par un consommateur qui, pour autant, ne pensera pas à en tenir compte au moment de son choix. Si une marque supprime ses concurrents selon ce critère qui n'est pas saillant, cela représente pour elle une source de coût sans valeur ajoutée perçue. Elle devra corriger la situation par une communication visant à en rehausser la saillance, en particulier à l'aide du packaging.

Ainsi, ne prendre en compte que l'importance d'un critère de choix est bien souvent réducteur. Ceci explique l'intérêt des enquêtes « shoppers » (voir chapitre 4) réalisées sur le lieu de vente. Dans ces conditions, des critères de choix qui pourraient être jugés secondaire lors d'une enquête en face à face dans la rue se révèlent déterminants.

## ***Les règles d'évaluation et de comparaison***

Comment le consommateur traite-t-il l'information dont il dispose au moment de faire son choix ? L'utilisation d'une règle plutôt qu'une autre conditionne le choix effectif qui en résulte. Ces règles peuvent

<sup>1</sup> On parle aussi d'attribut « déterminant ».



être d'un niveau de complexité variable selon la nature du produit (peu ou très impliquant), la familiarité et l'expertise du consommateur dans la catégorie de produits.

Pour illustrer ces règles, imaginons un consommateur incluant dans son ensemble de considération les marques de bière Heineken et Kronenbourg, pour le contexte « le soir, en rentrant du travail, à la maison ». Le tableau 3.1 représente l'état de ses croyances à l'égard des deux marques et des trois critères qui sont déterminants pour lui dans ce contexte : prix, goût et pouvoir relaxant (ils sont donc tous trois suffisamment importants, discriminants et saillants). Les notes inscrites dans le tableau 3.1 vont de 1 à 5. Elles nous permettent de représenter l'importance subjective accordée par l'individu à ces différents éléments, notes qui peuvent être collectées lors d'une enquête par questionnaire. L'utilisation de chiffres ne doit pas laisser penser au lecteur que le consommateur se livre à une manipulation mentale de chiffres. Il nous permet simplement de présenter le reflet simplifié des opérations mentales auxquelles se livre le consommateur, du type : « pour une bière de consommation quotidienne, le goût est un critère assez important, mais moins que le prix qui, lui, constitue un critère très important. Donc, globalement, le prix compte plus pour moi que le goût. »

**Tableau 3.1 – Évaluation de deux marques de bière**

	Croyances sur Heineken (note de 1 à 5)	Croyances sur Kronenbourg (note de 1 à 5)	Importance du critère de choix (note de 1 à 5)	Seuil : minimum tolérable (note de 1 à 5)
relaxant	4	3	3	2
goût agréable	4	3	4	3
prix économique	2	5	5	4

Ce tableau chiffré nous indique qu'Heineken est perçue comme étant assez relaxante (note de 4 sur 5), avec un goût assez agréable (note de 4 sur 5), et un prix peu économique (note de 2 sur 5). De façon similaire, Kronenbourg est perçue comme étant moyennement

relaxante (3 sur 5), avec un goût moyen (3 sur 5) et un prix très économique (5 sur 5).

D'autre part, dans ce contexte, le critère relaxant est jugé moyennement important (3 sur 5), le goût est jugé assez important (4 sur 5) et enfin le prix est jugé très important (5 sur 5).

Ces deux marques, appartiennent à l'ensemble de considération et bénéficient d'évaluations globalement assez favorables. Cependant, il n'est pas possible de dire d'emblée laquelle l'emporte sur l'autre. Tout dépend du type de règle mise en jeu : routinière, non compensatoire ou compensatoire.

### ■ Les règles élémentaires et routinières

Le comportement d'achat du consommateur paraît parfois n'obéir à aucune règle : c'est en particulier le cas de l'achat impulsif, où seule compte la satisfaction immédiate d'un désir (en général aidé par des promotions, une mise en avant des produits). C'est aussi le cas de l'achat compulsif, qui est plus de l'ordre de la pathologie que de la décision du consommateur.

Ces deux cas mis à part, les consommateurs peuvent adopter des règles du type « j'achète la marque la moins chère », « je prends n'importe quelle marque dans le rayon pourvu qu'elle ne soit pas trop chère », « je suis pressée, je prends un produit au hasard dans le rayon », « j'achète la marque avec la promotion la plus intéressante », « je rachète toujours la même marque »... La décision repose ici sur très peu d'information, souvent un seul critère comme le prix, la marque, le format/conditionnement (soupe en sachet, étui ou brique) ou la variété (recette, origine, terroir...). Parfois, aucun raisonnement cognitif n'est mis en jeu lorsque le choix est fait en fonction des caractéristiques sensorielles (visuel du produit) et de la qualité de l'exposition en linéaire. Ces règles simples sont souvent utilisées pour les produits alimentaires d'achat fréquent, représentant un faible risque (financier, physique, psychologique) et dont le choix en rayon s'avère laborieux. Ce type de situations laisse peu de place aux stratégies de différenciation et explique que les rayons alimentaires sont le plus souvent organisés en GMS, pour une catégorie donnée, selon le prix, la variété, la marque et le format du conditionnement. Les responsables marketing ne doivent cependant pas considérer ce type de situation

comme une fatalité mais plutôt tenter de changer à leur avantage les règles sur le marché en :

- incitant le distributeur à structurer différemment le rayon, ce vers quoi tend la majorité des grandes marques : par exemple, Danone a positionné son en-cas Danio dans le rayon snacking pour amener les consommateurs à intégrer ce produit dans l'ensemble de considération des produits snacking. ;
- éduquant les consommateurs pour les faire aller vers des modes de choix plus sophistiqués permettant de valoriser des offres plus qualitatives, tout en restant fidèle à la marque. Cette stratégie est courante dans le secteur des spiritueux avec des produits simples d'entrée dans le marché, puis un transfert progressif vers des produits de plus en plus complexes.

On peut qualifier d'élémentaire la règle du type « j'achète toujours la même marque », qui caractérise un comportement dit d'inertie consistant en un réachat systématique de la même marque. Le consommateur utilise ici la mémorisation du nom de la marque (du modèle) et l'évaluation favorable issue d'expériences antérieures satisfaisantes. Cette règle, loin d'être marginale, est au contraire la plus courante, le consommateur se contentant le plus souvent de réacheter les marques déjà testées, d'où l'importance de la satisfaction dans l'usage. Ainsi, dans le champ alimentaire, on observe que plus de la moitié des achats se font en ayant choisi la marque avant de rentrer dans le magasin. Cependant, les responsables marketing ont la possibilité de changer les règles en mettant en œuvre des actions visant à amener le consommateur à essayer d'autres produits, comme en particulier la promotion des ventes (voir le chapitre 7).

Lorsque la motivation et le risque perçu sont plus importants, qu'il s'agisse d'un premier achat dans la catégorie de produits ou d'un changement de marque volontaire dû à une insatisfaction ou au fait que le marché a évolué entre deux achats, le consommateur utilise des règles plus complexes, de type « non compensatoire » ou « compensatoire ».

### ■ Les règles non compensatoires

L'objectif de ces règles est de permettre un choix assurant un degré de satisfaction acceptable et minimisant les regrets ressentis après l'achat. Elles ont ainsi plus pour but d'éliminer les alternatives les

moins pertinentes que de rechercher la meilleure. Elles consistent en un élagage des alternatives considérées, selon chaque critère pris successivement en compte. Tout produit non satisfaisant selon un critère sera éliminé, quelle que soit sa valeur par ailleurs. Par exemple, la présence de gluten pour une personne coeliaque ne pourra être compensée par aucun attribut ; un faible taux de matière grasse ne compensera pas un goût insipide, phénomène qui explique le désintérêt des consommateurs pour les produits simplement allégés au cours des dernières années. L'information est traitée critère par critère, d'où le nom de règle non compensatoire. Les deux variantes les plus utilisées par les consommateurs sont :

- *Les règles de satisfaction* (ou conjonctives) : pour chaque critère, le consommateur introduit un seuil, minimum tolérable en dessous duquel il élimine la marque, quels que soient ses avantages par ailleurs. Il s'agit donc d'un mode d'évaluation centré sur l'élimination. Dans notre exemple, la marque Heineken sera éliminée car elle est en dessous du seuil selon le critère « prix économique ».
- *Les règles lexicographiques* : le principe est identique à celui de la règle de satisfaction, sauf qu'ici le consommateur effectue la comparaison en commençant par le critère le plus important (le prix). Si une marque domine les autres selon ce critère, elle sera sélectionnée (ici, ce serait Kronenbourg). En cas d'ex aequo, le consommateur effectue une nouvelle comparaison selon le critère d'importance immédiatement inférieur (le goût) et poursuit ainsi la procédure jusqu'à l'obtention d'un choix unique.

Notons que ces règles ne garantissent pas la sélection d'un choix unique : il peut rester plusieurs marques non départagées ou inversement aucune, si elles sont toutes éliminées. De plus, différentes règles peuvent conduire à des choix différents.

### ■ Les règles compensatoires

Les faiblesses selon certains critères sont ici compensées par des forces sur d'autres critères. Dans notre exemple, le prix élevé d'Heineken, qui conduisait à son élimination selon la règle conjonctive, peut être compensé par son goût agréable. Pour compenser, le consommateur doit intégrer plusieurs informations et les synthétiser en une évaluation globale, ce qui exige plus d'efforts de sa part en mémoire de travail.

La règle compensatoire la plus connue est le modèle additif compensatoire dans lequel l'évaluation globale est le résultat d'une somme pondérée des évaluations partielles selon chaque critère.

$$A_j = \sum_i B_{ij} \cdot I_i$$

où :

$A_j$  est l'attitude globale de l'individu par rapport à la marque  $j$  (voir section suivante).

$B_{ij}$  est l'évaluation de la marque  $j$  selon le critère  $i$ .

$I_i$  est l'importance donnée au critère  $i$ , en fonction du contexte.

Dans notre exemple, Heineken obtiendrait ( $4 \times 3 + 4 \times 4 + 2 \times 5 = 38$ ) contre ( $3 \times 3 + 3 \times 4 + 5 \times 5 = 46$ ) pour Kronenbourg qui serait alors choisie.

### ■ Synthèse

La mise en commun des éléments vus au sein des points précédents nous permet de représenter le choix comme résultant d'un processus en une ou deux étapes, selon la figure 3.8 :

- sélection de l'ensemble de considération, en fonction de deux facteurs : l'adéquation au contexte envisagé (à l'aide de règles élémentaires ou non compensatoires) et l'accessibilité des alternatives ;
- si l'ensemble de considération contient plus d'une marque, le choix final s'effectue à l'aide de règles plus complexes, non compensatoires ou compensatoires.

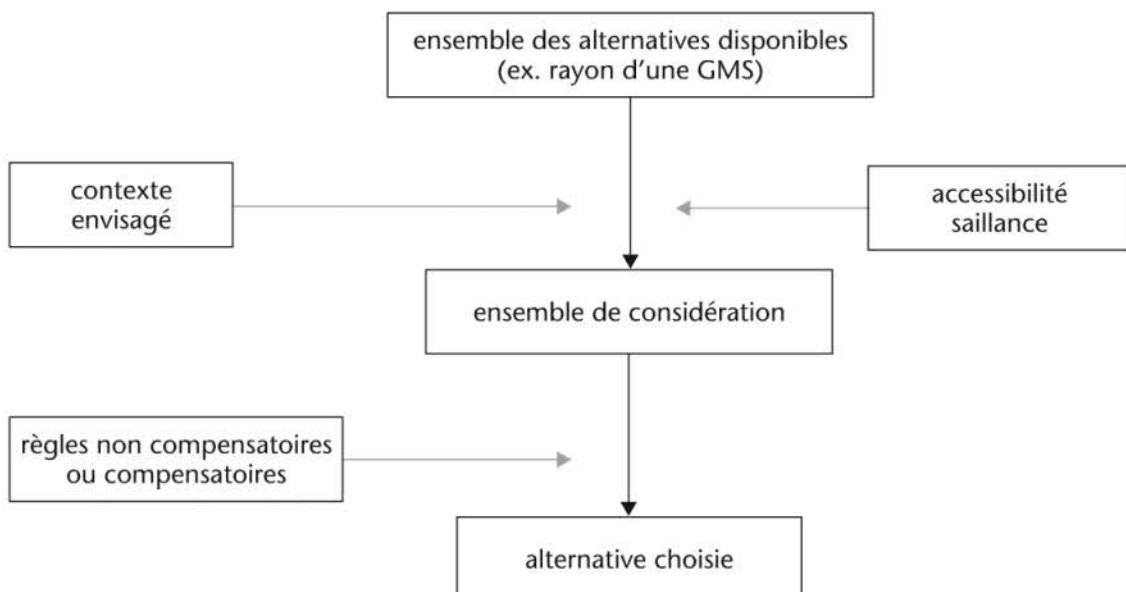


Figure 3.8 – Synthèse du processus de choix



## L'attitude

L'attitude est généralement définie comme une prédisposition apprise, qui oriente la réponse affective d'un individu à un objet ou catégorie d'objets, dans un sens systématiquement favorable ou défavorable<sup>1</sup>. Très simplement, l'attitude correspond à l'attraction ou la répulsion que l'individu éprouve à l'égard de l'objet, c'est-à-dire un jugement global du type : « j'aime », « je n'aime pas ». L'attitude est un concept mental appris, stable mais qui peut évoluer au cours du temps. C'est une variable intermédiaire entre croyances et comportements (intentions de comportements incluses). Elle est essentiellement fonction des croyances à l'égard de l'objet, ces croyances pouvant s'appuyer sur des expériences (achat, consommation) antérieures (voir le tableau 3.2). L'attitude prédispose toute une gamme de réponses comme l'achat et le réachat mais aussi le fait de prendre le temps de lire une information sur un packaging ou un site Internet, prêter attention à un spot publicitaire, répondre à un courriel et cliquer pour visualiser une offre promotionnelle... L'objet de l'attitude peut être très divers : si l'attitude pour une marque retient le plus souvent l'intérêt des industriels, il est possible d'étudier l'attitude pour une catégorie de produits (le chocolat), une zone géographique (la Méditerranée) ou encore une personne physique (le patron d'un restaurant). La valeur d'une marque sur un marché dépend du niveau de son attitude, d'où l'importance de cette variable pour les responsables marketing.

**Tableau 3.2 – Antécédents et conséquences de l'attitude**

Antécédents de l'attitude	Attitude	Conséquences de l'attitude
Croyances cognitives, multidimensionnelles	Affective, unidimensionnelle	Comportementales, multidimensionnelles
C'est désaltérant C'est bon pour la santé Le prix est raisonnable Pour une boisson consommée tous les jours, prix et santé c'est très important et il faut que ça désaltère	J'aime ce produit	Je lis un mailing, j'ouvre un courriel Je lis une information Je fréquente un site Internet Je participe à un forum Je prête attention à une publicité

<sup>1</sup> Voir par exemple Rokeach, *Beliefs, Attitudes and Values*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1968.

### ■ L'utilisation de l'attitude dans le diagnostic marketing

L'analyse de l'attitude envers la marque est un élément fondamental de tout diagnostic marketing (voir le chapitre 6) et amène les responsables marketing à considérer :

- les désirs des consommateurs : ils se matérialisent à travers l'importance qu'ils donnent à leurs critères de choix, en lien avec les bénéfices qu'ils recherchent et qui sont l'expression de son système de valeurs. Par exemple, « c'est important pour moi que le produit soit issu d'un processus de production authentique » ;
- les croyances relatives à l'objet de l'attitude, selon les critères de choix importants. Par exemple « je crois que cette marque d'huile d'olive est issue d'un processus de production traditionnel, authentique... ».

## 3. Le comportement de consommation alimentaire

Les outils d'observation comme les panels privilégiant l'observation des achats, c'est le comportement d'achat effectif qui est l'objet central des études de marché. Est ainsi étudié l'acheteur individuel, dont sont connues les caractéristiques (âge, sexe, profession, revenu, taille du foyer, style de vie...) et dont on cherche à expliquer les choix, en fonction des variables d'action marketing auxquelles il est soumis (produits, marques, prix, lieux d'achat, exposition en linéaire, promotions, PLV, communication...). Une telle approche est incontournable car c'est elle qui permet la mise en place de plans d'actions efficaces par les responsables marketing et commerciaux. Cependant, sa limite principale réside dans une orientation privilégiant le court terme et ignorant en grande partie ce que les consommateurs font des produits qu'ils achètent et comment ces derniers participent à la construction d'expériences de consommation satisfaisantes. Si l'on peut expliquer, grâce à l'observation des achats, pourquoi un consommateur choisit la marque de soupe Knorr à un instant donné, il est plus difficile de comprendre pourquoi il achète de la soupe, qui la consomme au sein du foyer, en quelles occasions, en quelles quantités et pourquoi il est fidèle à cette marque.

Si l'on admet que, le plus souvent, les consommateurs achètent en l'instant  $t$  ce qu'ils ont consommé en l'instant  $t - 1$  (et non l'inverse !), les achats d'aujourd'hui ne sont souvent que le reflet des consommations d'hier. Par exemple, un consommateur achète la marque Knorr tout simplement parce qu'il a épuisé son stock et que cette marque lui apporte de la valeur, le satisfait et lui inspire confiance par rapport à l'usage qu'il en fait. Dans cette optique, il semble alors naturel de comprendre la consommation, tout autant que l'achat.

### ***La consommation alimentaire : un phénomène qui dépasse la simple ingestion***

Notons que le terme « consommation » doit être entendu au sens large et dépasse largement la seule ingestion. Toucher le produit, le regarder, l'admirer, le sentir, mais aussi le rechercher, le découvrir, le stocker, le conserver, le transformer, le posséder, voire le collectionner, le préparer, gérer les restes suite à un repas, gérer le gaspillage, font aussi partie de sa consommation (prise au sens large) dans la mesure où ces activités sont à la base d'expériences de consommation porteuses de valeur et de satisfaction pour les consommateurs. Ainsi, le produit alimentaire participe à la décoration de l'habitation, en particulier la cuisine (fruits, légumes, huiles, épices...). Le posséder, le montrer aux autres et en discuter avec les autres font partie de sa consommation, prise au sens large et motivent des achats bien concrets. Le vin est un excellent exemple à cet égard : son ingestion n'est finalement qu'une des multiples facettes de sa consommation, à côté de ce qu'il représente en termes de possession, de stockage, de sujet de discussion, de lecture, de recherche d'information et d'expertise, d'envie, de démonstration sociale et d'expérience sensorielle par la vue, l'odorat...

Quels sont donc les fonctions que remplissent les produits dans la vie des consommateurs ? Il est possible de distinguer quatre grandes familles : utilitaire, hédonique, symbolique et éthique.

#### **■ La fonction utilitaire : ce pour quoi est fait le produit, à l'origine**

Cette fonction regroupe l'ensemble des bénéfices les plus évidents associés à la consommation du produit. Pour un aliment, il s'agit

évidemment d'assurer l'équilibre nutritionnel, le maintien du capital santé, la mobilisation du potentiel physique, énergétique. Ainsi, une boisson a pour fonction de désaltérer, d'apporter de l'énergie, des vitamines... La fonction utilitaire est donc à la base de la vague équilibre/nutritionnel/santé bien-être/allégé qui a atteint tous les marchés alimentaires : *soft drinks*, jus de fruits, yaourts, plats préparés, sauces, pâtes, glaces, fromages... Le positionnement « santé-nutrition bien-être » représente environ un quart des lancements de produits nouveaux. Comme la cigarette, les produits nocifs pour la santé sont en passe d'être progressivement rejetés des marchés occidentaux. Les procès pour obésité, à l'encontre de producteurs de sodas ou de hamburgers sont observés aux États-Unis. Les *soft drinks* sont ainsi progressivement exclus des distributeurs de boissons dans toutes les écoles et campus universitaires des pays occidentaux. Les chewing-gum (pourtant achetés à 90 % sans sucre) sont très majoritairement vendus dans les présentoirs de devant de caisses des GMS mais pourraient en être exclus. En France, la question a été étudiée en 2008 et plusieurs produits non sains ont été retirés. Solinest, dont l'avantage concurrentiel réside dans la maîtrise commerciale de cet espace de vente, a réagi notamment en lançant en 2009 les sticks de fruits naturels NA ! (Nature Addict).

La praticité est aussi un bénéfice important appartenant à cette fonction. Sur le marché du café, globalement en perte de vitesse, le segment des dosettes qui permettent une utilisation plus individualisée du produit sont à l'opposé en forte croissance.

#### ■ La fonction hédonique : plaisir des sens, du jeu et de l'esthétique

Cette fonction regroupe un ensemble de bénéfices qui se matérialisent par des émotions plaisantes ressenties par le consommateur pendant l'expérience de consommation. Les produits alimentaires sont en effet susceptibles de procurer une large palette d'émotions associées à la stimulation des sens : le goût, mais aussi l'odeur, la vue, le toucher. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, le plaisir est, en particulier en France, une fonction indissociable du produit alimentaire. Ce type de positionnement représente près de la moitié des lancements de produits nouveaux. Par exemple, les produits fonctionnels se développent toujours avec beaucoup de difficultés s'ils ne tiennent qu'un discours simplement technique.

L'échec ou la stagnation de marques comme Nesfluid de Nestlé ou Knorr Vie le montre. Il en est de même sur les marchés de la charcuterie traditionnelle ou du fromage : l'absence de gras équivaut à l'absence de goût et d'authenticité.

Par ailleurs, beaucoup de produits alimentaires sont valorisés pour le plaisir esthétique qu'ils sont capables de susciter : fruits, légumes, huile d'olive, limonades aux couleurs pastel (Lorina, par exemple) en sont des exemples.

On trouve encore dans cette fonction un ensemble de bénéfices associés au jeu, à la stimulation, à l'euphorie ou inversement la détente et la relaxation... Le jeu est ainsi un positionnement largement exploité auprès des enfants et des adolescents (Herta avec ses saucisses Knacki Ball, Charal et sa marque Kids...) mais aussi des adultes (Mars avec M & M's, les glaces...). La relaxation est un positionnement exploité par les marques d'infusion.

Enfin, dans le domaine des vins et spiritueux qui ont pour caractéristique de se bonifier avec le temps, la simple possession du produit peut générer des émotions positives.

### ■ La fonction symbolique : le produit comme moyen de communiquer

Depuis les années 1960, les sociologues<sup>1</sup> ont montré qu'au-delà d'être utiles et de procurer du plaisir (les deux fonctions précédentes), les produits permettent aux individus de communiquer au sein de leur société. Pour l'aliment, cette fonction existe certainement depuis que l'humanité est organisée en société. Ainsi, le bénéfice de convivialité est depuis longtemps ancré dans le partage d'un repas ou d'une boisson et apparaît à ce titre, une caractéristique essentielle de l'aliment et des boissons

Le rôle des produits dans la communication a été exacerbé avec l'avènement de la société dite de « consommation », dans les années 1960. La fonction symbolique a alors commencé à prendre le dessus pour beaucoup de produits. Les produits alimentaires et les services qui lui sont associés (la restauration) participent à cette dynamique. Pour faciliter la communication avec les autres, ils assurent des fonctions de

<sup>1</sup> Voir en particulier de Baudrillard J., *Le système des objets*, Paris, Gallimard, 1968 ou du même auteur *La société de consommation*, Folio – essais, Paris, 1970.



démonstration de l'appartenance de l'individu à un groupe (culture, civilisation, classe sociale) et, en creux, de sa non-appartenance à d'autres groupes. Les études ont souligné le caractère discriminant de certains produits alimentaires (vin, viande, gras, alcool...) mais aussi des modes de préparation et des contextes de consommation. Le produit facilite les relations : il permet à chacun de dire qui il est mais aussi d'être facilement identifié par les autres. Les marques exploitent des positionnements associés à la distinction sociale, comme Nestlé avec Nespresso conçu comme un club de consommateurs d'un produit commercialisé exclusivement en vente à distance, par Internet ou dans son réseau de boutiques. Häagen-Dazs exploite la transgression et la mode, à la manière du prêt-à-porter, avec des mélanges excentriques et « tendance ».

La fonction de communication peut aussi être dirigée vers soi, la consommation aidant alors l'individu à construire sa propre identité. Elle l'aide à se représenter « qui il est » et partant de là, « comment il peut évoluer pour devenir « ce qu'il voudrait être » ou « ce qu'il pense que les autres veulent qu'il devienne », ceci en s'appropriant les propriétés symboliques de l'objet ingéré. Bref, le produit participe au besoin qu'a l'individu d'avoir une vision de lui-même, de s'améliorer et de s'adapter à son environnement. L'émergence des petites marques tribales, rejetant les codes mondiaux des grandes marques et permettant à leurs consommateurs de se différencier en s'appropriant des codes (terroir, authenticité, éthique, amour, exotisme, humour...) que les grandes marques ont plus de difficulté à revendiquer en est un exemple. Le cas « Les deux vaches » est intéressant à cet égard. Cette marque se distingue dans l'univers de l'ultra-frais laitier en revendiquant son militantisme pour le bio et en adoptant une communication décalée. Pour être cohérent avec cette image, seule la marque « Les deux vaches » apparaît sur le packaging. Contrairement à ses autres produits, Danone, pourtant propriétaire de cette marque, n'appose sa signature que de façon très discrète.

### ■ La fonction éthique et spirituelle

Une telle fonction prêtait encore à sourire il y a quelques années. Pourtant, comment expliquer, sans elle, les motivations d'achat et de consommation en faveur du développement durable, du

respect de l'environnement et de l'écologie, contre les modèles économiques « inacceptables », les marques « arrogantes », pour les marques tribales, éthiques, équitables, écologiques. Actuellement, près de 700 labels relatifs au développement durable existeraient en Europe. Lancé en 1988, le label du commerce équitable délivré par des associations comme Max Havelaar touche à peu près toutes les grandes catégories de produits alimentaires (boissons, épicerie, fruits et légumes, surgelés, voir chapitre 2). Un mode de partage plus équitable de la valeur permettrait de multiplier par deux la part revenant aux petits producteurs agricoles en provenance de zones pauvres comme l'Afrique, l'Amérique du sud ou l'Asie, ceci simplement en diminuant d'autant la part prélevée par l'importateur par rapport à un importateur traditionnel. Le concept de commerce équitable a été étendu au commerce équitable nord-nord, et là encore le partage de la valeur ajoutée est plus favorable aux producteurs que dans un circuit de distribution traditionnel (voir produits Ethiquable et décomposition du prix page I du cahier couleur). De leur côté, les consommateurs ne veulent plus voir leur plaisir de consommation gâché par des remords quant au manque de contenu éthique de leurs produits. Ils se montrent donc de plus en plus sensibles à l'éthique, même si les significations données à ce terme sont très hétérogènes.

Les produits consommés sont issus de systèmes économiques, politiques et moraux. Ils en sont, qu'ils le veuillent ou non, l'expression la plus concrète et la plus palpable aux yeux des consommateurs « citoyens » qui peuvent alors donner du sens à leur consommation en les encourageant ou en les sanctionnant. Les producteurs, certainement en raison de leur taille et de leur surface dans les médias, ont acquis une responsabilité qui dépasse la seule éthique alimentaire. Malgré eux, ils ont un statut d'acteurs de la société à qui l'on peut demander des comptes sur la fabrication, la matière première incorporée, mais aussi le choix des fournisseurs et des clients. La société Matahi, qui propose un jus énergisant au fruit de baobab, se distingue sur le marché des boissons énergisantes parce qu'elle travaille en commerce équitable avec une coopérative assurant au Bénin la récolte des fruits de baobab et permettant à 300 familles de vivre (voir chapitre 6 et illustrations page II du cahier couleur).

Les distributeurs alimentaires l'ont également bien compris : ils ont tous un responsable environnement/bio/éthique, adhèrent à des normes comme SA 8 000 (norme sociale internationale) ou Iso 14 001 environnement, à éco-emballage, à Iso 26 000, utilisent les services d'agences de rating social (avec un impact positif sur leur valeur boursière) et commencent à imposer à leurs fournisseurs de satisfaire une charte éthique et de se soumettre à des visites surprises partout dans le monde. Après la sécurité sanitaire, il est devenu nécessaire d'éviter la crise éthique. Celle-ci est devenue une dimension à la base du succès des labels dans le domaine de la viande. Les sociétés de sondage comme IFOP mènent régulièrement des sondages en France pour évaluer la perception par les Français du respect de l'environnement par les grandes enseignes de la distribution alimentaire. Leclerc, fort de ses valeurs historiques en a fait un élément de sa stratégie<sup>1</sup>. Monoprix en fait un engagement à long terme. Les grandes multinationales l'ont bien compris aussi et s'engagent toutes sur ce terrain, en adaptant leurs marques ou en rachetant. Au-delà de l'éthique, la fonction de l'aliment peut encore être d'ordre plus spirituel, en particulier compte tenu de son lien historique avec les pratiques religieuses. La consommation mais aussi la préparation participe alors à l'épanouissement personnel, aide à faire abstraction des contingences de la vie quotidienne, à se poser des questions sur le bien et le mal... Mieux que d'autres produits, l'aliment est un support privilégié pour cette fonction, dans la mesure où sa matière première est issue de la terre, expression de la vie et du rôle de l'humanité.

Notons pour finir qu'un même produit peut occuper un positionnement mettant en jeu des bénéfices appartenant à plusieurs familles de fonctions. Les trois premières (utilitaire, hédoniste et symbolique) sont largement utilisées comme base de positionnement et de segmentation (voir le tableau 3.3). La dernière (éthique et spirituelle) acquiert une importance croissante et sera amenée à se développer dans les années à venir. Le Bio est intéressant à cet égard car il offre un positionnement à cheval sur les valeurs de santé et de naturel (donc utilitaire) tout en se rapprochant aussi des valeurs

<sup>1</sup> Dans un de ses hypermarchés de l'Hérault, en 2008, Leclerc a ainsi transformé son parking en centrale d'énergie solaire (la plus grande de France, 8000 m<sup>2</sup>). L'expérience a depuis fait des émules.

éthiques. De la même façon, les produits du commerce équitable ont un positionnement s'appuyant sur plusieurs dimensions. Alter Eco met ainsi en avant ses engagements dans les domaines environnemental (compensation des émissions carbone) et social (financement de projets solidaires dans les pays en développement) mais revendique aussi un positionnement plaisir (« autant de saveurs que de valeurs »).

**Tableau 3.3 – Les quatre fonctions du produit**

Fonctions	Utilitaire	Hédonique	Symbolique	Éthique et spirituelle
<b>Principaux bénéfices recherchés par les consommateurs</b>	Bon pour la santé Naturel, équilibré Nourrissant Pratique Économique	Savoureux Stimulant Coloré, joli Odeur agréable Texture agréable	Convivial Expression d'un art de vivre, d'une catégorie d'individu	Authenticité Simplicité, Rejet du falsifié Équité Respect des traditions Respect de l'environnement Respect des religions
<b>Exemples de marques</b>	Sveltesse	Marie	Häagen-Dazs	Label Max Havelaar Rainforest Alliance Alter Eco, Ethiquable

Ces fonctions, grandes familles de bénéfices, peuvent aussi être à la base de l'organisation des rayons. Par exemple, Candia a substitué à la logique industrielle du lait entier, lait demi-écrémé... la logique des familles de bénéfices recherchés par les consommateurs : lait tradition (fonction éthique), lait forme/vitalité (fonction utilitaire), avec pour résultat une croissance en valeur. De même, Nestlé a organisé le rayon des eaux de certains de ses distributeurs selon les bénéfices bien-être (fonction utilitaire) et plaisir de la table (fonction hédonique).

## Le contexte de consommation

Étudier la consommation nécessite de prendre en compte le contexte dans lequel est consommé le produit. Si l'on peut dire que l'achat en  $t$  est souvent le reflet de la consommation en  $t - 1$ , il faut ajouter que la consommation, elle, est souvent conditionnée par les situations dans lesquelles se place le consommateur (voir la figure 3.9).

Dans notre exemple (figure 3.9), avant de commander la marque Bass, le consommateur a dû décider de consommer de la bière, choix lui-même largement conditionné par le fait d'aller « dans un bar le soir », situation dans laquelle les bénéfices associés à la bière sont recherchés (convivialité et authenticité). C'est ainsi que la consommation de certaines marques de bière est en grande partie conditionnée par la fréquentation de contextes comme « le soir dans un bar ». L'étude des situations de consommation montre que la motivation à fréquenter les bars n'est en général pas la bière mais plutôt le fait de fréquenter des amis, de rencontrer d'autres personnes, d'écouter de la musique à la mode et de s'amuser. Ainsi, il semble aussi important de comprendre pourquoi un consommateur se place dans une situation de consommation et quelles y sont ses attentes, que d'expliquer la marque de bière qu'il choisit. Dans cette optique, l'étude des contextes de consommation semble fondamentale. Suite à de nombreuses années de stagnation et de déclin, les brasseurs réalisent aujourd'hui qu'ils devraient réinvestir le champ des instants de consommation, c'est-à-dire les circuits de consommation hors domicile.

Les contextes de consommation sont la conjonction de plusieurs caractéristiques que nous allons maintenant décrire.

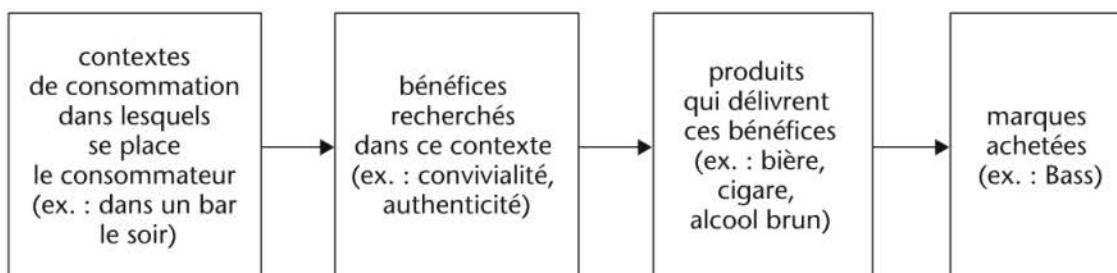


Figure 3.9 – Logique causale de la consommation



## ■ Le contexte physique

Le contexte physique situe le lieu de la consommation qui peut être très varié. Cependant, dans le champ des consommations alimentaires, on distingue couramment deux grandes familles :

- la CAD (Consommation Au Domicile) : elle représente près des trois quarts (données INSEE) des dépenses alimentaires des Français, dont la plus grande partie est achetée dans le circuit des GMS (voir le chapitre 8) ;
- la CHD (Consommation Hors Domicile) ou RHF (Restauration Hors Foyer). Elle représente plus du quart de la dépense alimentaire des ménages (données INSEE) et regroupe plusieurs contextes résumés aussi dans les initiales CHRD (Cafés, Hôtels, Restaurants, Discothèques), qui représentent autant de circuits alternatifs à la distribution alimentaire. Ces contextes jouent un rôle important dans le domaine de la consommation alimentaire, à la fois sur le plan des volumes qu'ils représentent mais aussi des contenus d'images qu'ils sont susceptibles de véhiculer. Les marques de *soft drinks*, de spiritueux, de crèmes glacées se passent difficilement de ces circuits, même lorsqu'elles font l'essentiel de leurs chiffre d'affaires en GMS, donc pour la CAD.

### Exemple

#### Utilisation du circuit CHR dans les stratégies de création d'images des marques

Les contextes CHRD permettent souvent de toucher le cœur de cible, d'organiser un bouche à oreille favorable en s'appuyant sur des leaders d'opinion (par exemple, les « jeunes branchés ») et d'organiser une promotion créatrice d'image, sur laquelle peut ensuite s'appuyer la marque pour développer ses référencements et ses volumes en GMS. Ainsi, la marque de glaces Häagen-Dazs, avant de pénétrer les GMS, a bâti sa notoriété, son image et son attitude dans la rue, avec des boutiques à son enseigne, qui lui ont permis de développer une relation privilégiée avec ses consommateurs, à l'instar de ce qui se pratique dans d'autres secteurs comme le prêt-à-porter (voir par exemple la situation de Zara en Europe). Unilever a lancé en été 2014 ses premières boutiques de glaces en France sous l'enseigne Happiness Station. Sur le marché du café, Segafredo-Zanetti avait dépassé son concurrent italien Lavazza, en partie grâce à son dynamisme en CHR. En France, Danone s'est associé avec McDonald's afin de bénéficier de son réseau. Heineken ne commercialise sa bouteille métallique haut de gamme (designer Ora-ïto) que dans les bars de nuit.

## ■ Le contexte temporel et climatique

Il situe le moment de la consommation qui peut inclure diverses clés de lecture du temps comme :

- le temps au sein d'une journée : le matin, à midi, le soir, n'importe quand... Dans leurs stratégies, les marques de cafés ont largement exploité cette dimension, les consommateurs y ayant des attentes très différentes. On peut ainsi observer des positionnements du type familial (le matin), sensuel/dégustation (le soir), léger (le soir après-manger). De même, les marques de biscuits, trop associées au contexte du goûter se sont développées le matin au petit-déjeuner ;
- le temps au sein d'une semaine : il oppose principalement la semaine par rapport au week-end et recouvre fortement les notions de temps de travail et temps de loisirs. Ce facteur influence le temps disponible pour préparer et consommer, donc les modes de consommation alimentaire. Chez de nombreux consommateurs, on observe une tendance à adopter des modes de consommation alimentaire différents entre la semaine et le week-end. Le temps disponible pour cuisiner et/ou consommer peut représenter ainsi une clé de segmentation et de positionnement des produits en distinguant les situations où ils n'ont « le temps ni de préparer, ni de consommer », « le temps de consommer mais pas de préparer » et celle où ils ont « le temps de consommer et de préparer ». Ce type de structuration a ainsi été utilisé pour organiser des rayons comme les surgelés, les conserves. Le travail représente, en tant que tel, une famille de contextes de consommation car il met en jeu la combinaison d'un lieu, d'un moment et de personnes. Ainsi, l'alimentation sur le lieu du travail est une situation importante qui correspond à des attentes bien spécifiques, en général de type utilitaire ;
- le temps au sein d'une année : il recouvre principalement les saisons et les fêtes, facteurs d'influence de la saisonnalité de la demande : les glaces sont consommées pour 65 % entre mai et septembre, 90 % des dindes « entières » sont vendues en fin d'année, les volumes de ventes de chocolat sont réalisés pour l'essentiel pendant les fêtes de fin d'année et de Pâques. Les marques peuvent profiter des périodes les plus favorables pour éduquer

à la consommation de leur produit, en particulier en développant des actions (« tournées ») hors GMS. Par exemple, Coca-Cola profite de la rentrée universitaire pour organiser la dégustation de ses nouveaux produits auprès des étudiants (Coca 0 % par exemple). La marque de bière blanche Hoegaarden a mis en place un partenariat avec la radio NRJ sur les plages, Schweppes ou Orangina faisant de même. La saison a en effet un impact sur l'adéquation perçue au contexte de consommation. Ainsi, si l'alimentation méditerranéenne (dite encore « régime crétois ») bénéficie d'une image très positive, elle est en même temps associée à une alimentation d'été, pas assez énergétique en hiver et dans les zones plus septentrionales, ce qui restreint d'autant ses occasions de consommer, donc son marché potentiel. Les producteurs de fraises développent des variétés dites « remontantes », qui permettent de produire après l'été, élargissant ainsi la période de consommation, donc les potentiels de volumes.

### ■ Le contexte humain et social

Il se caractérise essentiellement par le niveau de convivialité du contexte de consommation : seul, en couple, au sein du ménage, en famille, avec des amis, des relations de travail... Le contexte humain joue un rôle important sur les attentes des consommateurs et par conséquent, les produits consommés. Par exemple, la consommation des vins et spiritueux est souvent conditionnée par la présence de personnes extérieures au foyer. Si dans de nombreuses cultures, l'aliment est porteur de convivialité (prendre un repas en commun), l'alcool l'est tout autant. On peut au passage imaginer les difficultés que pose ce statut en matière de sécurité routière...

L'exemple ci-dessous présente une liste de contextes de consommation identifiés lors d'une étude sur la consommation des boissons en France. Quatorze situations ont été identifiées grâce à des interviews qualitatives (voir le tableau 3.4).

**Tableau 3.4 – Contextes de consommation dans l'univers des boissons**

Principales situations
<ul style="list-style-type: none"> <li>« Avant un repas normal, à la maison »</li> <li>« Avant un repas avec des amis, à la maison »</li> <li>« Pendant un repas normal, à la maison »</li> <li>« Pendant un repas entre amis, au restaurant »</li> <li>« Pendant un repas entre amis, à la maison »</li> <li>« À la cantine ou au restaurant d'entreprise »</li> <li>« Au travail, pour faire une pause »</li> <li>« La journée, dans un bar, à la terrasse d'un café »</li> <li>« Après un effort physique, quand je fais du sport »</li> <li>« Quand je me détends, quand je n'ai rien à faire, après le travail »</li> <li>« Quand j'ai très soif »</li> <li>« À n'importe quel moment de la journée »</li> <li>« Dans un night-club, une discothèque »</li> <li>« Dans une soirée dansante avec des amis »</li> </ul>

Une analyse quantitative a permis de les structurer en cinq grandes familles de contextes (voir la figure 3.10) pouvant servir de base à une réflexion stratégique.

Ainsi, pour chaque famille, le tableau 3.5 présente les principaux bénéfices recherchés par les consommateurs, les principaux produits considérés et le produit leader.

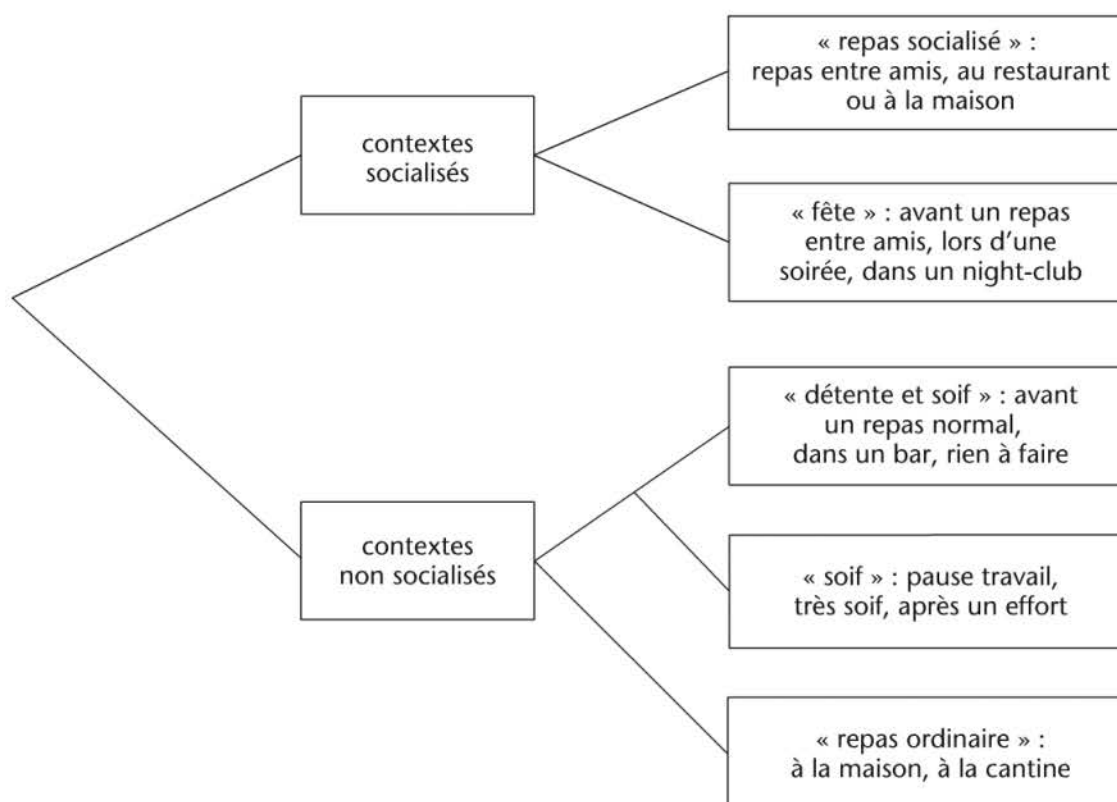
**Figure 3.10 – Structuration des 14 contextes de consommation en 5 familles**

Tableau 3.5 – Principales caractéristiques des familles de contextes

	Marché 1 « soif »	Marché 2 « détente-soif »	Marché 3 « repas normal »	Marché 4 « repas socialisé »	Marché 5 « fête »
Principaux bénéfices	Désaltère Goût Relaxe	Désaltère Relaxe Goût	Désaltère Goût	Convivial Goût Fait plaisir	Convivial Goût Désaltère Variété
Produits considérés	Eau Jus soft drink Café Bière	Bière Eau Jus <i>soft drink</i> Café Pastis	Eau Vin normal Vin fin	Vin fin Eau Vin normal Vin blanc	Alcool Champagne Cocktail
Produit leader	Eau	Bière	Eau Vin normal	Vin fin	Alcool de grain

### ***Le produit, une unité de choix à ne pas négliger pour comprendre la consommation***

Étudier la consommation à partir des contextes de consommation et des fonctions de l'alimentation permet de bien mesurer à quel point le produit en est l'unité de choix la plus naturelle pour les consommateurs et ce, plutôt que la marque. Comme nous l'avons souligné en introduction de cette section, l'étude du comportement d'achat a pour résultat de mettre l'accent sur la marque puisque :

- les producteurs s'intéressent d'abord à leurs marques, qui représentent pour eux l'unité d'analyse privilégiée ;
- en situation d'achat, la décision d'acheter dans la catégorie est bien souvent déjà déterminée (« il faut racheter de la mayonnaise »). C'est donc entre des variétés (formats, conditionnement...) et des marques, que le choix est le plus souvent organisé dans les points de vente (« quelle marque de mayonnaise vais-je acheter ? »).

Prenons l'exemple du contexte « l'après midi, à la maison, quand j'ai soif ». L'ensemble de considération dans lequel se fera le choix final peut contenir des produits aussi différents que de la bière, du jus de fruits, une orange ou de l'eau minérale. Le choix ne porte pas sur la marque de bière



ou de jus de fruits, celui-ci étant limité à ce dont dispose le consommateur dans son réfrigérateur ou plus généralement à ce qu'il a l'habitude d'acheter. Il porte sur des produits qui, de plus, appartiennent à des catégories techniques qui peuvent être bien différentes (une boisson ou un fruit). Nous observerions le même phénomène « à la terrasse d'un café » (donc en CHD) où, au sein d'une carte préétablie, les consommateurs choisissent plus souvent entre des produits qu'entre des marques, celles-ci étant conditionnées par l'offre, ici la carte du restaurateur.

Cet exemple caractérise bien la situation des produits alimentaires et souligne l'intérêt d'étudier les choix des consommateurs en termes de produits et pas seulement de marques. Ainsi, dans l'analyse diagnostique de la consommation d'un produit alimentaire, les principales questions à se poser pour définir un scénario d'achat sont :

- Qui sont les concurrents directs, généralement les autres marques appartenant à la même catégorie de produits (par exemple les autres marques de jus de fruits) ?
- Dans quels contextes les marques sont-elles consommées ?
- Quels sont les bénéfices recherchés par les consommateurs cibles, pour ces contextes ?
- Avec quelle fréquence la cible se place-t-elle dans ces contextes et comment cette fréquence évolue-t-elle ?
- Quels autres produits sont susceptibles de satisfaire les bénéfices attendus dans ces contextes ?

Ce type d'analyse permet au producteur ou au syndicat regroupant un ensemble de producteurs, de comprendre les véritables raisons d'une baisse des ventes sur un marché ou segment de marché. Ainsi, pour les producteurs français de vin, si le « nouveau monde » (États-Unis, Afrique du Sud, Nouvelle-Zélande, Australie, Chili...) représente un ensemble de concurrents à l'export, il n'explique pas la baisse de la consommation nationale observée ces dernières années. Celle-ci est due à la multiplication des boissons concurrentes : l'eau en bouteille, les boissons énergisantes, les jus de fruits, les sodas ont peu à peu remplacé le vin dans les contextes où il était consommé. De plus, les contextes de consommation se sont eux aussi multipliés : la situation du repas normal à la maison, dans laquelle était principalement consommé le vin, a décliné, la consommation alimentaire hors repas s'étant développée. Ainsi, chercher dans l'univers d'un produit (le vin)

les causes de son propre déclin ne permet pas toujours d'en trouver les raisons et peut aboutir à des situations de crispation et un manque d'innovation qui ne font qu'accentuer le problème, alors qu'il faudrait penser à d'autres produits indirectement concurrents, d'autres contextes de consommation, d'autres contextes sociaux...

Le même type d'analyse peut être mené pour expliquer, en partie, le déclin de produits alimentaires comme le riz dans la zone méditerranéenne (au profit des pâtes), le pain (au profit des biscottes, céréales), l'huile d'arachide (au profit de l'huile d'olive). Les producteurs s'y adaptent souvent en intégrant dans leurs propres gammes, les produits qui les concurrencent. C'est ainsi que Lesieur, après s'être rendu compte que son principal concurrent n'était pas une autre marque d'huile d'arachide mais bien d'huile d'olive, est devenu l'une des principales références du rayon de l'huile d'olive.

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **La consommation alimentaire** est bien plus que la destruction d'un produit ; elle se construit aussi par les pratiques et les significations associées à la consommation des produits.
- ▶▶ **Les marques et les distributeurs** l'ont bien compris et « aident » les consommateurs :
  - avant l'achat en leur fournissant des idées recette, des listes de courses, les points de vente dans lesquels trouver les produits ;
  - au domicile pour gérer leurs produits : conseils de gestion du réfrigérateur, recettes, accommodation de restes ;
  - à « réussir » leurs expériences de consommation : idées de repas complets, conseils pour la réception d'invités...
- ▶▶ **Le but de ces initiatives** est d'augmenter la saillance de la marque mais surtout d'en donner une image bienveillante en la présentant comme accompagnant la vie quotidienne.
- ▶▶ **Comme les marques, les études marketing** ne se focalisent pas uniquement sur l'achat mais aussi sur l'usage des produits et les pratiques (chapitre suivant).



## Chapitre 4

# Utiliser les outils d'étude pour établir un diagnostic et suivre les marchés alimentaires

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Le produit alimentaire est depuis longtemps** un champ privilégié des études de marché et représente à lui seul plus du quart du chiffre d'affaires des sociétés d'études de marché.
- ▶▶ **Ce chapitre offre un panorama** des principaux outils d'étude à disposition du responsable marketing et de leurs objectifs respectifs en matière d'aide à la décision : évaluer l'attractivité d'un marché et diagnostiquer la situation d'une marque ou d'un produit sur ce marché.
- ▶▶ **Les panels et les études *ad hoc*** qualitatives et quantitatives par questionnaire font partie des fondamentaux à bien maîtriser.

Produit de consommation courante par excellence, le produit alimentaire est depuis l'origine du marketing le champ d'application privilégié des études de marché. En effet en 2012, les produits de « grande consommation » représentent 43 % du chiffre d'affaires des sociétés d'études (pourcentage en croissance), dont 61 % pour le seul champ « alimentaire et boissons »<sup>1</sup>.

Dans une première section, nous présenterons les principaux outils d'études et leurs objectifs respectifs. Dans les sections 2 et 3, nous présenterons les deux outils de base, respectivement les panels et les études *ad hoc*. La section 4 présentera quelques outils d'études complémentaires.

## 1. Panorama des objectifs et des outils pour le diagnostic

Les outils et méthodes d'études étant très variés, nous présenterons dans cette section les principaux besoins auxquels ils répondent<sup>2</sup>.

### ***Chiffrer le marché total***

Face à un marché, l'analyse marketing amène à se poser les questions essentielles suivantes :

- le marché est-il attractif ? Le sera-t-il demain ? Il est possible de répondre à ces questions en connaissant le poids du marché (en volume et/ou en valeur) et son taux de croissance. Le premier paramètre caractérise l'importance actuelle du marché, mais devra toujours être complété par le taux de croissance, qui anticipe son importance de demain (croissance, stagnation, régression) ainsi que sa capacité à contribuer à la croissance globale de l'entreprise, paramètres clés de la performance marketing et financière d'une entreprise ;
- quelle est ma position concurrentielle sur ce marché ? Pour y répondre, il est nécessaire de calculer sa part du marché (PDM), c'est-à-dire de rapporter ses ventes (en volume ou en valeur) au

<sup>1</sup> Etude Syntec « Le marché français des études en 2012 ».

<sup>2</sup> Voir Aurier Ph, *Pratique des études de marché, Outils du diagnostic marketing*, Paris, Economica, 2007.



total du marché, appelé « marché total ». Là aussi, la connaissance des évolutions est importante, une part de marché n'ayant pas la même signification selon qu'elle évolue à la hausse ou à la baisse.

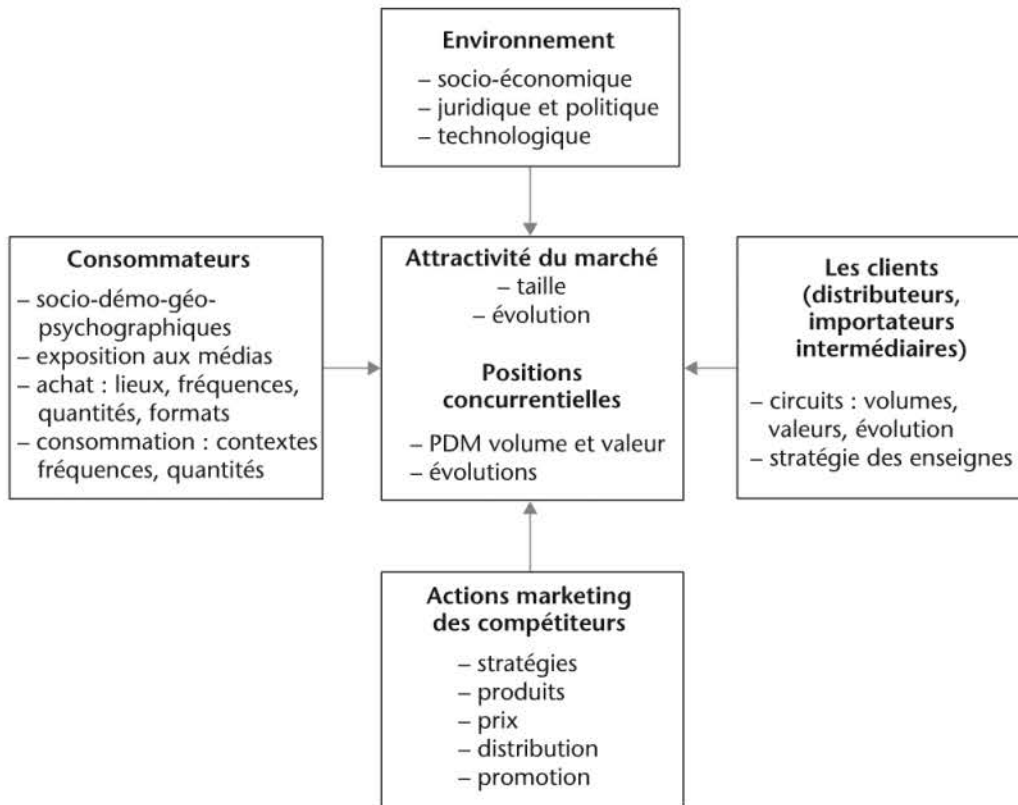
Les deux paramètres précédents, attractivité et position concurrentielle, sont depuis longtemps les bases de toute analyse concurrentielle sur un marché, en particulier dans les matrices d'analyse stratégique développées en stratégie à la fin des années 1960 dont la plus connue est la matrice BCG, développée par le Boston Consulting Group.

L'entreprise ayant une bonne connaissance de ses propres volumes ou valeurs, chiffrer le marché total (en volumes, en valeurs) constitue donc le premier pas dans le domaine des études. Cela permet d'évaluer non seulement l'attractivité du marché mais aussi de calculer sa part du marché, d'où sans doute, le nom « d'étude du marché » donné au domaine.

### ***Expliquer l'attractivité et les positions concurrentielles***

Si la connaissance de l'attractivité du marché et des positions concurrentielles reste l'objectif premier de beaucoup d'entreprises, pour nombre d'entre elles et en particulier les plus grosses, il est devenu capital d'en identifier les facteurs d'influence. Par exemple, observer que sa part de marché est en baisse permet de savoir qu'il y a lieu de réagir. Identifier les causes de cette baisse permet d'orienter efficacement les choix tactiques (actions marketing) et éventuellement stratégiques à mettre en place : faut-il baisser son prix ou faire de la publicité pour redevenir plus compétitif ? Tout dépend en fait du diagnostic que l'on pourra faire sur les causes de cette baisse.

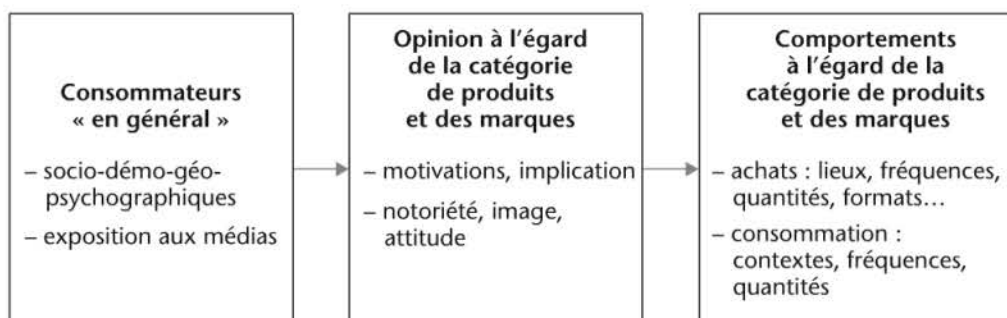
En marketing, qui par nature privilégie une optique « marché », il est possible d'identifier trois familles de facteurs d'influence de l'attractivité d'un marché et de la position concurrentielle d'une entreprise : les consommateurs, les distributeurs, les concurrents, les autres facteurs pouvant être regroupés dans une quatrième famille, « l'environnement » (voir la figure 4.1).



**Figure 4.1 – Facteurs d'influence de l'attractivité et de la position concurrentielle sur un marché**

#### ■ Les consommateurs

Les consommateurs font les marchés d'aujourd'hui et de demain. Que leur pouvoir d'achat, leur moral ou leur confiance soient en berne et les marchés déclinent. Les entreprises doivent en permanence tenter de prendre en compte l'évolution de leurs besoins. Les efforts menés sur le respect du pouvoir d'achat et le contrôle de la hausse des prix, sur la traçabilité des matières premières et des produits, la mise en place de processus de production éthiquement corrects, d'une agriculture respectueuse de la nature et de l'environnement en sont des exemples. Étudier les consommateurs amène à répondre aux trois familles de questions suivantes (voir la figure 4.2) :



**Figure 4.2 – L'opinion : un niveau intermédiaire influençant les comportements effectifs**

- Comment se comportent les consommateurs à l'égard des produits et des marques appartenant au marché étudié (voir le rectangle de droite de la figure 4.2) ? L'étude des comportements est très utile car elle permet de savoir qui consomme l'essentiel des volumes. Sur bien des marchés alimentaires, 20 % des plus gros consommateurs consomment plus de 70 % des volumes. Le comportement se décrit selon deux dimensions bien distinctes : l'achat (lieux, fréquences, quantités, formats...) et la consommation (contextes, fréquences, quantités...), comme nous l'avons vu à la section 3 du chapitre 3.
- Que pensent les consommateurs à l'égard des produits et des marques appartenant au marché ? Si l'étude des comportements permet d'optimiser l'efficacité des plans d'actions marketing en « collant » au marché et à son évolution, elle comporte deux limites : elle est tournée sur le passé (tout comportement observé appartient déjà au passé) et ne permet pas toujours de comprendre les raisons du comportement. Connaître l'opinion des consommateurs (voir le rectangle du milieu de la figure 4.2) permet d'avoir une vision plus orientée sur ce qui va se produire (les tendances) et de prendre en compte le niveau intermédiaire que constitue l'opinion. Par exemple, pour de grandes marques telles que Danone, Miko, Häagen-Dazs ou encore Coca-Cola, les variables d'opinion comme la notoriété, l'image et l'attitude expliquent en grande partie les comportements.
- Qui sont les consommateurs ? Une fois connus les comportements et/ou les opinions des consommateurs sur un marché, il est nécessaire de décrire ces derniers selon des variables dites « socio-démogéo-psychographiques » (voir le rectangle de gauche de la figure 4.2). En effet, comment agir sur ou communiquer auprès d'un consommateur dont on ne connaîtrait que l'opinion ou le comportement d'achat sur le marché étudié ? Ces variables caractérisent l'individu, indépendamment du marché étudié, au plan social (profession, revenu, niveau d'éducation, classe sociale...), démographique (âge, statut marital, taille du foyer, nombre d'enfants...), géographique (habitat urbain/rural, région...) et éventuellement psychographique (culture, personnalité, style de vie...). La connaissance fine de l'impact de ces variables sur les opinions et les comportements alimentaires est à la base des choix stratégiques en matière de positionnement et de ciblage, comme nous le verrons dans le chapitre 5.

## ■ Les clients

Les produits alimentaires sont, pour l'essentiel, commercialisés en passant par un ou plusieurs intermédiaires commerciaux. Ainsi, les grandes enseignes de la distribution et leurs centrales d'achat représentent un client incontournable pour la plupart des producteurs agroalimentaires (voir le chapitre 8). En France et dans beaucoup de pays d'Europe, moins de 10 enseignes représentent l'essentiel des volumes commercialisés. Dans un tel contexte, réduire l'étude des marchés aux seuls consommateurs est insuffisant. L'étude des intermédiaires commerciaux et notamment des clients distributeurs permet de répondre à deux grandes familles de questions :

- Quelle est l'importance relative et l'attractivité (PDM, croissance) des différents circuits de distribution dans les ventes du produit (hypermarchés, supermarchés, discount, drive, proximité, spécialisé, vente directe...), en volumes et en valeurs.
- Pour chaque circuit quelle est l'importance relative des enseignes dans la performance du produit ? Il est courant d'observer que pour un produit (par exemple, le rhum) ou une marque (par exemple, La Mauny), certaines enseignes sont plus performantes que d'autres. Comme la performance (PDM) globale d'une marque est l'agrégation de ses performances dans les différents circuits-enseignes, savoir comment varie cette performance permet de repérer des forces et des faiblesses à la base d'actions de correction dans les enseignes les moins performantes.

## ■ Les compétiteurs<sup>1</sup>

### *L'attractivité est fonction de l'activité marketing des compétiteurs*

Sur beaucoup de marchés alimentaires qui ne sont plus aujourd'hui des marchés de première nécessité pour les consommateurs (voir le chapitre 1), l'attractivité est aussi fonction des actions menées par les compétiteurs (ainsi que leurs distributeurs) : que ceux-ci innovent, diminuent leurs prix, fassent plus de promotion sur les lieux de vente ou investissent plus en publicité et les volumes achetés par les consommateurs vont se développer. Qu'ils fassent l'inverse et le marché va régresser, tout simplement parce que le comportement des

<sup>1</sup> Ce terme englobe l'entreprise et ses concurrents sur un marché.

consommateurs est influencé par les programmes marketing (produits, prix, distribution, communication, promotion des ventes). Sur le marché des fruits et légumes, les lois NRE<sup>1</sup> ont, en interdisant la promotion sur les prix, conduit à une chute des volumes vendus, résultat bien contraire à l'objectif initial de ces lois.

### Exemple

#### Lien entre demande et prix sur le marché du champagne et du vin

Les producteurs de champagne expérimentent régulièrement la courbe reliant la demande aux prix. Ainsi, l'augmentation brutale des prix au consommateur pratiquée en 1990 s'est soldée par une chute des ventes. Il en fut de même pour le passage à l'an 2000 avec la création artificielle d'une situation de pénurie et une augmentation concomitante des prix. Plus récemment, depuis 2014, les difficultés économiques de la Chine induisent une baisse de la demande dans ce pays et qui s'accompagne d'une baisse des prix.

#### *La performance d'une marque est fonction de ses actions et de celles des concurrents*

La performance d'une marque est sensible à son propre programme marketing mais aussi à ceux des concurrents. La baisse de la part de marché d'une marque peut s'expliquer par un problème dans son propre programme (par exemple, le conditionnement du produit est mal adapté à l'usage) ou par l'efficacité du programme d'un concurrent qui, par comparaison, rend la marque moins attractive (par exemple, un concurrent a amélioré son conditionnement). Le responsable marketing doit donc être à même de répondre aux deux questions suivantes :

- Quel est l'impact de mes actions sur ma performance et celle de mes concurrents ?
- Quel est, en retour, l'impact des actions des concurrents sur leurs performances et la mienne ?

Ne pas savoir répondre à cette double question, c'est ne pas comprendre les raisons de l'évolution des performances de sa marque et dans le cas où celle-ci serait défavorable, ne pas savoir répondre par les actions les plus appropriées. Ainsi, baisser son prix pour enrayer une baisse de part de marché due en fait à l'amélioration du packaging du concurrent se traduit par une perte de compétitivité.

<sup>1</sup> Nouvelles régulations économiques (voir chapitre 8).



## ■ L'environnement culturel, socio-économique, légal et technologique

À côté des consommateurs, des distributeurs et des concurrents qui sont des facteurs d'influence typiquement marketing, il existe de nombreux autres facteurs généralement regroupés sous l'acronyme PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique, Légal). Les marchés alimentaires sont particulièrement exposés à tous ces facteurs comme nous pouvons l'observer avec le poids que représentent la Politique Agricole Commune, la législation, la recherche (biogénétique animale et végétale...), l'état des relations internationales, la baisse du pouvoir d'achat, l'augmentation des prix des matières premières et des produits alimentaires... Les photos d'Américains déversant du vin français dans les caniveaux suite à la dégradation des relations internationales à l'ONU consécutive à la guerre en Irak ou le récent embargo russe sur les produits agricoles en sont des exemples. L'impact sur de petits producteurs peu diversifiés et réalisant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires à l'export est parfois brutal, avec des conséquences aussi rapides que dramatiques. La question de l'environnement devient incontournable dès que l'entreprise se lance à l'export sur des pays, même voisins, où elle ne connaît ni la culture de base des consommateurs, ni les pratiques commerciales en vigueur, ni les règles élémentaires de commercialisation du produit. Il est alors nécessaire de se doter d'un système de veille (politique, économique, technologique...) permettant de détecter les informations susceptibles de venir, demain, modifier la donne sur le marché (voir chapitre 8).

Le tableau 4.1 présente une estimation de l'importance relative des principaux outils d'étude utilisés en marketing en France<sup>1</sup>. Nous pouvons constater que les études quantitatives (panels et enquêtes *ad hoc* par questionnaire) sont de loin les plus utilisées. Ces outils peuvent être regroupés en trois familles que nous présenterons successivement dans les sections qui suivent : les panels (section 2), les enquêtes *ad hoc* qualitatives et quantitatives par questionnaire (section 3) et un ensemble d'outils plus spécifiques dont les études en continu et les questionnaires *omnibus* (section 4). Notons que les chiffres du tableau 4.1 ne prennent pas en compte les études faites par l'entreprise pour elle-même ou par de petits cabinets locaux, ce qui peut pourtant

<sup>1</sup> Etude Syntec, 2012.

être important dans les PME, surtout en matière d'études qualitatives. Enfin, une révolution est intervenue dans les médias de recueil avec la progression de la part des données collectées de façon électronique et digitale, qui représente en 2012 66 % des études quantitatives, contre 25 % en 2008 et 45 % en 2010.

**Tableau 4.1 – Types d'études en % du chiffre d'affaires des sociétés d'études**

	Études quantitatives	Études qualitatives	Autres
France	75	11	14

## Les panels

La caractéristique essentielle du panel est d'être un outil d'observation permanent dont les données sont collectées de façon électronique. Il représente, dans le domaine des produits de consommation courante, en particulier alimentaires, l'outil le plus structuré, précis et complet de suivi des marchés. Sa part est d'ailleurs importante et a progressé dans le chiffre d'affaires des sociétés d'études (il représente, avec les études « média », plus du tiers des dépenses en études quantitatives). Son coût le met malheureusement hors de portée de nombre de petits producteurs, l'abonnement annuel à un panel pour un marché coûtant en moyenne 60 000 euros par an, certains producteurs dépensant plusieurs millions d'euros par an pour suivre leurs marques.

Il existe deux façons d'étudier les achats des consommateurs : soit en les observant sur les lieux d'achats les plus significatifs avec un échantillon de points de vente, soit à travers un échantillon de consommateurs. Ceci donne lieu à deux formes de panels : les panels de distributeurs et les panels de consommateurs.

### *Les panels de distributeurs*

#### ■ Un outil étudiant les ventes aux consommateurs

Un panel de distributeurs est un échantillon permanent (observé régulièrement) de points de vente représentatif des circuits de distribution des produits étudiés. Pour les produits alimentaires,

il s'agit essentiellement des GMS (hyper et supermarchés) qui sont peu nombreuses, facilement identifiables, donc que l'on peut suivre facilement et de façon fiable. Néanmoins, avec les progrès réalisés dans l'échange des données informatisées, la tendance est de pouvoir suivre de plus en plus de secteurs, notamment les circuits « Discount », « Proximité », « Spécialistes », encore mal suivis il y a peu. Il faut cependant garder à l'esprit qu'un panel est rarement représentatif de 100 % du marché. Soulignons aussi l'effort actuel des sociétés d'études pour suivre, non pas des échantillons de points de ventes, mais la totalité du circuit, d'où le terme de « Census » (recensement) utilisé. Ainsi, chez IRI, le « Census » suit les ventes des produits dans la totalité des hyper et supermarchés de France. Les données fournies aux industriels (marché et PDM) ne sont plus alors des estimations mais les valeurs réelles. Enfin, les panels ont atteint de nos jours le niveau de granularité le plus fin puisque les données qu'ils fournissent peuvent concerner une SKU<sup>1</sup>, dans un point de vente, pour un jour.

Il existe en France, pour les produits alimentaires, deux principaux panels de distributeurs :

- le panel Scantrack (société ACNielsen) ;
- le panel Infoscan (société IRi).

### ■ Les principaux éléments d'information

Le tableau 4.2 est un extrait du panel Infoscan Census de la société IRi, dans la catégorie « viennoiseries ». Nous y trouvons les indicateurs suivants.

- *Le chapeau du tableau* : il présente les éléments permettant une interprétation correcte du panel. Il précise les 100 % du marché total étudié (ici la catégorie « viennoiserie », dans le circuit « hypermarchés »), la période de référence (ici la période P5 2016), les unités de compte (ici le million d'unités pour les volumes et le million d'euros pour les valeurs). Notons que les problèmes de comparabilité posés par les mois calendaires dont le nombre de jours varie ont conduit à leur remplacement par des « périodes » de quatre semaines. L'année comporte donc treize périodes (P1 à P13).

<sup>1</sup> Stock Keeping Unit

- *La liste d'éléments* : elle présente les unités observées dans le panel. Il s'agit généralement du marché total (les 100 %), les principaux segments selon lesquels se décompose le marché (BAP ou brioches à partager, brioches tranchées, brioches individuelles, croissants, pains au chocolat...), éventuellement les principales variétés de produits (brioches tranchées – chocolat, fruits...) et enfin les principales marques dont les performances peuvent être présentées globalement, par segment, par variété, par type de conditionnement, jusqu'au niveau le plus fin (SKU). On pourra ainsi trouver dans le panel des informations sur une marque, prise globalement ou sur une de ses SKU (marque Harry's, brioche tranchée, aux fruits, en paquet de 500 g...).
- *Les ventes en valeur* (PDM valeur) : elles sont données en valeur absolue (en millions d'euros) et relative ; ce sont alors des parts de marché (PDM) valeur (en % du total). Les montants correspondent aux sommes effectivement dépensées par les consommateurs, intègrent la TVA et les marges des distributeurs. Notons que dans notre exemple, le panel observant la totalité des points de vente, il ne s'agit pas d'estimations mais des valeurs réelles du marché. Ces PDM valeur intègrent les variations des prix des produits qui sont fréquentes compte tenu des activités promotionnelles et des politiques des enseignes. Elles ont donc tendance à être plus fluctuantes que les parts de marché en volumes qui représentent ainsi une base d'analyse plus simple. Ces données sont généralement présentées selon trois formats :
  - valeur pour la période actuelle (par exemple P5) et évolution par rapport à la période précédente (P4) ;
  - cumul annuel mobile (CAM) : c'est une année glissante de 13 périodes finissant avec la période actuelle (donc ici de P6-2015 à P5-2016 compris) et évolution par rapport à la même période de l'année précédente (de P6-2014 à P5-2015). L'exemple présenté ici donne des CAM-P5. La catégorie viennoiserie représente un marché d'environ 402 millions d'euros ;
  - cumul à date (CAD) : période allant de P1 de l'année en cours à la période actuelle (par exemple de P1-2016 à P5-2016) et évolution par rapport à la même période de l'année précédente.

- *Les ventes en volume* (PDM volume) : les ventes sont données en volumes, selon l'unité de compte adoptée sur le marché étudié (tonnes, milliers de cols, de litres, caisses...). Ramenées au total du marché, elles indiquent les parts de marché en volume. Comme les ventes en valeur, elles peuvent être présentées selon trois formats (période P5, CAM-P5, CAD-P5). Dans notre exemple, ce sont les CAM qui sont présentés. La catégorie viennoiserie représente un marché de 101 millions d'unités et a progressé de 4,6 % en volume par rapport à la période précédente (N.B. : les % d'évolution ne sont pas présentés dans le tableau pour des raisons de place).
- *La disponibilité valeur* (DV) : elle donne, pour la catégorie de produits étudiée (la viennoiserie) la part de marché des points de vente dans lesquels la marque est vendue (dits « magasins vendeurs »). La DV est donc une mesure de la diffusion d'un produit ou d'une marque qui prend en compte non seulement le nombre de points de vente dans lesquels la marque est vendue mais aussi leur importance en termes de chiffre d'affaires dans la catégorie. La marque A a une DV de 100, ce qui signifie qu'elle est distribuée dans tous les points de vente. La marque C a une DV de 76, ce qui signifie que les points de vente qui la commercialisent représentent 76 % du chiffre d'affaires de la catégorie viennoiserie. La DV est un indicateur très important qui représente le marché potentiel auquel la marque a accès : la marque A a accès à 100 % du marché (ici représenté par le circuit des hypermarchés) alors que C n'a accès qu'à 76 %. La DV est largement fonction de l'effort de la force de vente de l'entreprise (le « *push* ») mais aussi de l'attractivité de la marque aux yeux des distributeurs (le « *pull* perçu »).
- *Les ventes part point de DV* (ventes/DV) : ce ratio représente les ventes (ici en valeur) réalisées par point de DV : par exemple 4 millions d'euros par an et par point de DV pour l'ensemble de la catégorie viennoiserie.



Tableau 4.2 – Extrait du panel distributeurs IRI

Hyper P5/2016	Ventes val.CAM PDM.val	Ventes vol.CAM PDM.vol	DV	ventes val/DV PDMD	#EAN en lin.	lin. moy m/%	Prix €	DV promo	% vol promo	% promo lourde
<b>Total %</b>	402,1100	101,03 100	100	4,02 100	66,5	33,2 100	3,98	99	26,5	17
<b>A</b>	16,8	16,3	100	16,8	11,8	15,5	4,09	75	31,7	21,9
<b>B</b>	38,0	33,7	100	38,0	20,9	32,9	4,49	89	32,5	23,6
<b>C</b>	1,36	1,1	76	1,79	3,8	2,3	4,89	34	39	23,3
<b>MPP</b>	4,6	9,3	100	4,6	4,1	7,7	2,58	23	7,8	3,8
<b>MDD</b>	28,9	32,5	100	28,9	13,7	26,0	3,73	78	19,1	12,9

- *La part de marché chez les détenteurs* ( $PDMD = PDM / (DV / 100)$ ) représente la part de marché (ici en valeur) de la marque calculée sur les seuls points de vente qui la commercialisent. Pour les marques A et B qui ont une DV de 100 %, la PDMD est égale à la part de marché. La marque C, qui n'a accès qu'à 76 % du marché (sa DV), réalise une PDM valeur de 1,36 %. Ramenée aux 76 % du marché où elle est distribuée elle réalise en fait une PDMD de  $1,36 / 0,76 = 1,8$  % dans les magasins qui la vendent. Virtuellement, la PDMD représente la PDM qu'obtiendrait la marque si elle avait une DV de 100 %. Elle représente donc l'attractivité de la marque du point de vue des consommateurs, au sein des points de vente dans lesquels elle a réussi à pénétrer, c'est-à-dire après neutralisation de l'impact de son niveau de distribution.
- *Le prix de vente au consommateur* (PVC) : il s'agit du prix moyen pondéré par les quantités achetées. Notons que le panel est le principal moyen permettant à un producteur de connaître avec précision les prix payés par les consommateurs, y compris pour sa propre marque. Cette information permet de vérifier si les distributeurs appliquent le niveau de prix retenu dans le plan d'action et répercutent les promotions consenties. Elle permet de se comparer aux concurrents et au prix moyen sur le marché, notamment en calculant des indices prix « base 100 prix moyen du marché ». Ici, l'indice prix de la marque A =  $100 * (4,09 / 3,98) = 102,8$ . Cet indice montre que A est vendue 2,8 % plus cher que le prix moyen du marché, soit un prix très moyen, à comparer au 113 de son concurrent B, 13 % plus cher que le prix moyen du marché et qui réalise pourtant 33,7 % de PDM volume. La marque C a un positionnement prix encore plus élevé, à 125,7.
- *Nombre d'EAN en linéaire* : c'est le nombre moyen de produits exposés, en moyenne sur la période. La marque A a en moyenne 11,8 références exposées en magasin, contre 20,9 pour son concurrent B, dans un rayon (viennoiserie) qui en compte 66,5 au total. Ce paramètre peut être comparé avec la part du chiffre d'affaires du rayon généré par la marque dans les rayons où elle est distribuée (la PDMD valeur). Ainsi, A représente 17,7 % des références exposées ( $11,8 / 66,5$ ) pour une PDMD de 16,8 %, contre respectivement 31,4 % et 38 % pour B : A est donc proportionnellement mieux exposée que B.

- *Linéaire moyen (ou part de linéaire)* : il s'agit ici de la part de linéaire (PDL) occupée, exprimée en pourcentage du nombre de mètres du rayon alloués à la catégorie. Le rayon viennoiserie représente en moyenne 33,2 mètres développés (c'est-à-dire en comptant la longueur de toutes les étagères), la marque A en occupe 15,5 %, contre 32,9 % pour B. Là encore nous observons que A est mieux exposée que B, comparativement à sa PDM valeur. Au-delà de son impact fort sur la visibilité et donc le choix par les consommateurs, la PDL est un facteur important explicatif des taux de ruptures de stock observés dans les rayons, surtout dans des catégories comme l'ultra-frais ou le surgelé, où la totalité du stock est en rayon. Ce double problème – faible visibilité et risque de ruptures élevé – est un problème récurrent pour les petites marques (comme la marque C) qui n'ont que quelques références exposées dans le linéaire.
- *DV promotion* : cet indicateur représente le niveau de diffusion, en termes de DV, des opérations de promotion des ventes de la marque. Par exemple, les actions menées par la marque A ont touché 75 % du circuit des hypermarchés, contre seulement 34 % pour celles de la marque C.
- *% volume promotion* : cet indicateur représente la part des ventes (ici en volumes) réalisées alors que la marque était en promotion : près d'un tiers des ventes en volumes des marques A et B ont été réalisées alors que ces marques étaient en promotion, ce qui est considérable. Pour la marque C, cet indicateur monte à 39 %.
- *% promotion lourde* : cet indicateur représente la part des ventes (ici en volume) réalisées alors que la marque était en promotion du type « prospectus », « mise en avant », « mise en avant avec prospectus » (promotions ne jouant pas sur l'effet prix).

Tous ces éléments peuvent être obtenus par région, circuit, enseigne (voire par point de vente), ce qui permet d'optimiser les actions marketing de la marque (prix, produit, distribution, promotion des ventes), mais aussi son *category management* (merchandising, promotion des ventes) et ses actions en matière de force de vente (suivi de la performance des vendeurs, détermination de leurs objectifs, choix des actions).

Ces informations sont fournies de façon régulière : année, période (4 semaines), semaine, voire jour pour des marchés très saisonniers

comme les chocolats de Noël. Ces données ne sont plus présentées sous forme de tableaux papier mais livrées au client de façon électronique avec un logiciel permettant leur exploitation.

### ■ L'utilisation pour le diagnostic marketing

Comme nous avons pu l'observer, le panel de distributeurs présente l'attractivité du marché et les positions concurrentielles des marques en fonction des variables d'action observables au point de vente :

- produits, marques, formats, variétés, gammes, nouveaux produits, innovations ;
- prix de vente au consommateur ;
- référencement et qualité de l'exposition : DV, nombre de SKU en linéaire, part de linéaire qui sont le résultat de l'effort commercial de référencement ;
- promotion des ventes observable au point de vente : mise en avant, quantité gratuite, communication et affiche en magasin, réduction temporaire de prix, nouveaux instruments promotionnels (lots virtuels...).

Pour l'essentiel, seule la variable communication n'est pas prise en compte, ce qui conduit parfois les sociétés de panel à coupler leurs observations du point de vente avec des mesures d'audience effectuées auprès de leurs clients. Le panel distributeur est ainsi l'outil le mieux adapté pour comprendre le lien entre d'une part l'attractivité du marché et les positions concurrentielles des marques et d'autre part les programmes d'action marketing tels qu'ils sont observables dans les points de vente.

## ***Les panels de consommateurs***

### ■ Un outil étudiant les achats des consommateurs

Un panel de consommateurs est un échantillon permanent (observé en continu) de consommateurs représentatif de la population d'un pays donné. Lorsque le produit peut être consommé par l'ensemble du ménage (par exemple, les pâtes), l'unité d'observation est naturellement le ménage ; s'il s'agit de consommations plus individuelles (barres chocolatées), l'unité d'observation est l'individu de 15 ans et plus. On parlera ainsi de panel de ménages ou d'individus.

Les panels ne peuvent suivre tous les achats et tous les consommateurs. Sont généralement exclus de leur champ les achats correspondant à des consommations hors domicile (CHD), en particulier pendant les vacances quand le ménage est absent du domicile ; les ménages n'ayant pas la nationalité française ainsi que les ménages dits « collectifs » (cantines, hôpitaux, prisons...). Ils représentent donc rarement 100 % du marché étudié, en particulier pour les produits agroalimentaires, pour qui les collectivités et le CHR sont des circuits importants.

Cependant, ces quelques différences en matière de champ couvert par les deux types de panels (distributeurs et consommateurs) sont finalement marginales. Leur principale différence réside dans leur objectif : le panel de distributeurs privilégie l'étude du lien entre la position concurrentielle et les actions marketing alors que le panel de consommateurs privilégie l'étude du lien entre l'attractivité du marché, les positions concurrentielles et les caractéristiques des consommateurs.

Il existe en France, deux principaux panels de consommateurs couvrant les produits alimentaires :

- le panel Worldpanel (société Kantar Worldpanel (ex-TNS-Taylor Nelson Sofres, ex « Sécodip ») ;
- le panel Homescan (société ACNielsen).

### ■ Les principaux éléments d'information

Le tableau 4.3 présente un extrait simplifié du panel consommateur de la société MarketingScan (filiale de GFK et Mediametrie) sur le marché du chocolat en tablettes.

Nous y trouvons les indicateurs suivants.

- *Le chapeau* : il présente des informations générales sur le marché, ici le chocolat en tablettes (synthèse annuelle). Les unités de volumes sont des kilogrammes, les unités monétaires sont des euros. L'échantillon représente 12 000 ménages représentatifs de la population des ménages français ordinaires, soit un univers d'environ 26 000 000 ménages.



Tableau 4.3 – Extrait d'un panel consommateur – Marché du chocolat en tablettes

	QA pour 100	PDM QA	SD pour 100	PDM SD	NA pour 100	NA relatif	QA/NA	SD/NA	Prix moyen	
<b>Marché Total</b>	60,41	100,00	488,90	100,00	37,52	100,00	1,61	13,03	8,09	
<b>Marque A</b>	27,28	45,15	202,73	41,47	19,34	51,56	1,41	10,48	7,43	
<b>Marque B</b>	23,94	39,63	188,75	38,61	23,02	61,35	1,04	8,2	7,88	
<b>Marque C</b>	5,64	9,33	63,42	12,97	8,41	22,42	0,67	7,54	11,2	
<b>Autres marques</b>	3,74	6,19	33,85	6,92	7,19	19,15	0,52	4,71	9,06	

- *La liste d'éléments* : elle présente les unités observées dans le panel. Nous y retrouvons le marché total représentant les 100 % du marché étudié, décomposé ensuite de diverses manières : par variétés (noir, blanc, cuisine, dégustation...), par formats ou par marques (anonymisées pour raison de confidentialité). Notons que chaque marque pourrait encore être décomposée par modèles ou par marques filles de la marque mère (par exemple, Galak de Nestlé), par modèle dans un format particulier ou une variété particulière (par exemple, Galak Speculoos en tablette de 250 g).
- *QA P100* ou quantité achetée par 100 ménages : ce mode de présentation des informations consiste à donner les statistiques pour 100 unités de consommation moyennes de l'univers étudié, ici l'ensemble des ménages français. Ce sont donc des statistiques individuelles multipliées par 100. On lit ainsi que 100 ménages français achètent en moyenne 60,41 kg de chocolat par an (soit 0,604 kg par ménage français) dont 27,3 kg de marque A (0,273 kg par ménage). Nous pouvons extrapoler ces chiffres à l'ensemble des ménages et estimer pour l'année, la consommation nationale des ménages à 15,7 milliers de tonnes de chocolat ( $0,6041 \text{ kg} \times 26\,000\,000 \text{ ménages}$ ) dont 7,09 milliers de tonnes pour la marque A ( $0,2728 \times 26\,000\,000 \text{ ménages}$ ).
- *PDM QA* ou part de marché en volume : c'est la valeur du QA de la ligne divisée par le QA du marché total. Il s'agit de la part de marché en volume. Le marché total représente 100 %, la marque A en est le leader en volumes ; elle représente 45,2 % contre 39,6 % pour la marque B.
- *SD P100* ou somme dépensée par 100 ménages : nous lisons que 100 ménages français dépensent en moyenne 488,90 euros par an de chocolat (4,90 euros par ménage) dont 202,70 euros pour la marque A (2 euros par ménage). La consommation nationale des ménages peut être à nouveau chiffrée pour l'ensemble des poudres chocola-tées : environ 127 millions d'euros ( $4,88 \text{ euros} \times 26\,000\,000$ ), dont environ 54 millions pour la marque A ( $2 \times 26\,000\,000 \text{ ménages}$ ).
- *PDM SD* ou part de marché valeur : cette colonne présente les valeurs de la colonne précédente en pourcentage du marché total. La marque A a une PDM en valeur de 41,5 % (45,2 % en volume) contre 38,6 % pour la marque B (39,6 % en volume). Notons qu'une

part de marché en valeur inférieure à la part de marché en volume signifie que la marque est vendue à un prix inférieur au prix moyen du marché, le ratio des deux donnant l'indice prix de la marque (soit  $(41,5/45,2) \times 100 = 91,8$  pour la marque A).

- *NA P100* ou nombre d'acheteurs pour 100 ménages : sur 100 ménages français, en moyenne, 37,5 sont acheteurs de chocolat, soit 37,5 %. Être acheteur signifie avoir acheté au moins une fois au cours de la période observée, ici une année. Sur une période d'une année (donc assez longue), le NA peut s'interpréter comme un taux de pénétration. La marque A a un taux de pénétration dans la population des ménages de 19,3 % contre 23 % pour la marque B. *Contrairement aux QA, les NA ne s'additionnent pas !* Par exemple, la somme des NA des différentes marques est supérieure à 37,5 % puisque certains consommateurs achètent plusieurs marques.
- *NA/relatif* ou nombre d'acheteurs en pourcentage du nombre total d'acheteurs sur le marché. Parmi les 100 % d'acheteurs de chocolat, la marque A représente 51,6 % contre 61,4 % pour la marque B.
- *QA/NA* ou quantité achetée par acheteur effectif. Les valeurs des QA sont calculées par rapport à l'ensemble des ménages, y compris les non-acheteurs. Cet indicateur ne représente donc pas un véritable comportement d'achat puisqu'il inclut des non-acheteurs. Le QA/NA calcule les quantités achetées par 100 acheteurs effectifs. Ainsi, si l'on peut dire qu'un ménage achète en moyenne 0,6 kg de chocolat, nous observons qu'un acheteur effectif (après exclusion des non-acheteurs) achète 1,61 kg ( $0,6041/0,3752$ ), ce qui correspond à un véritable comportement d'achat et non à une moyenne abstraite. De même, nous pouvons comparer le QA/NA des acheteurs de A (1,41 kg) à celui de la marque B (1,04 kg).
- *SD/NA* ou somme dépensée par acheteur effectif. Cet indicateur exprime un comportement de dépense moyen chez les seuls acheteurs effectifs : 13,00 euros de chocolat (contre 4,90 euros pour l'ensemble des ménages, y compris les non-acheteurs), 10,50 euros pour la marque A contre 2 euros pour la marque B. Les deux indicateurs QA/NA et SD/NA sont donc très importants car ils traduisent un comportement réel d'achat (en volume et en valeur) des consommateurs d'un produit ou d'une marque. Comme les NA, les QA/NA et les SD/NA ne s'additionnent pas, pour la même raison.

- *Les prix moyens* : c'est le prix moyen TTC payé par les acheteurs, valeur qui inclut les taxes (TVA notamment) et les différentes marges prélevées par la distribution. L'unité étant le kilogramme, nous lisons qu'un kg de chocolat est payé en moyenne 8,10 euros TTC, que le prix moyen de la marque A sur la période est de 7,40 euros contre 7,90 euros pour la marque B.

Tout cet ensemble d'indicateurs peut ensuite être analysé en fonction des caractéristiques des ménages : revenu, profession, taille du foyer, présence d'enfant, région, type d'habitat..., les panélistes répondant à un questionnaire assez détaillé lors de leur recrutement.

Il est alors possible d'étudier de façon très minutieuse les profils des acheteurs et leur impact sur les niveaux d'achat. On trouvera aussi des informations sur le lieu d'achat (type de circuit, enseigne), le fait que le produit était en promotion, le type de promotion (mise en avant, animation, prospectus, lot virtuel...).

L'information est délivrée par périodes de quatre semaines (13 périodes) ou en synthèse annuelle.

### ■ L'utilisation pour le diagnostic marketing

Dans le panel de consommateurs, les variables d'offre sont plus limitées que dans le panel de distributeurs : si les caractéristiques (prix, promotion, lieu d'achat, format...) du produit acheté sont connues, celles des produits concurrents non-achetées demeurent inconnues. Il n'est donc pas possible de prendre totalement en compte le contexte de l'achat. Par contre, le panel de consommateurs est l'outil le mieux adapté pour comprendre le marché et les positions concurrentielles en fonction des caractéristiques des consommateurs :

- l'attractivité du marché et son évolution sont données par les informations relatives à la ligne « marché total » ou celle du segment, pour une analyse par segment ;
- les positions concurrentielles sont données par les parts de marché en volume (PDM QA) et en valeur (PDM SD) ;
- ces performances peuvent ensuite être étudiées région par région, circuit par circuit, enseigne par enseigne, comme pour le panel de distributeurs, mais surtout en fonction des caractéristiques des consommateurs.

Le panel de consommateurs permet par ailleurs d'opérer une décomposition des volumes achetés en fonction de deux paramètres essentiels : le nombre d'acheteurs et les quantités achetées par acheteur (voir le tableau 4.4), qui elles-mêmes sont décomposées en nombre d'achats et quantité achetée par achat.

Dans l'exemple ci-dessous, un diagnostic rapide montre que la marque A domine la marque B en part de marché valeur. Bien qu'elle dispose de moins d'acheteurs (NA de 19,3 contre 23,0) et que son prix soit inférieur (7,4 contre 7,9) elle bénéficie de QA/NA nettement supérieures (1,41 contre 1,04) et donc au final de SD/NA supérieures (10,5 contre 8,2). La décomposition des QA/NA (non donnée dans le tTableau 4.34) montre que l'avantage de la marque A est surtout dû à une fréquence d'achat supérieure (4,1 achats par an en moyenne pour A contre 3,3 pour B), elle-même relayée par des quantités achetées par achat plus élevées (0,34 kg pour A contre 0,32 kg pour B).

Pour résumer nous dirons que si A a moins d'acheteurs, ils achètent plus, plus souvent, comparativement à B. Pour progresser, la marque A semble devoir développer sa base d'acheteurs (NA) qui constitue son principal point faible, en recrutant de nouveaux consommateurs. Cet objectif n'a pas été atteint, puisque le NA était de 19,2 % à la période précédente, soit une progression de seulement 0,1 point sur un an.

**Tableau 4.4 – Décomposition des volumes vendus en NA et QA/NA**

	Marché total	Marque A	Marque B
<b>PDM valeur (%)</b>	100	41,5	38,6
<b>Nombre d'acheteurs (NA)</b>	37,5	19,3	23,0
<b>Quantité moyenne achetée par acheteur (QA/NA en Kg)</b>	1,61	1,41	1,04
<b>Nombre d'achats</b>	5,2	4,1	3,3
<b>Quantité par achat (Kg)</b>	0,3	0,34	0,32
<b>Prix</b>		7,4	7,9



## 2. Les études *ad hoc*

Les études *ad hoc* tiennent leur nom du fait qu'elles sont faites pour répondre à un besoin spécifique, ponctuel, contrairement aux panels qui sont récurrents, formatés pour un ensemble d'utilisateurs, donc standardisés.

Les études *ad hoc* sont utilisées en complément des panels ou à leur place lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles.

Elles sont utilisées dans deux principaux cas :

- Lorsque l'entreprise se pose des questions sur l'attractivité de son marché, sa position concurrentielle, l'impact de ses actions marketing, des caractéristiques des consommateurs, des comportements des distributeurs. Nous avons vu que ces questions trouvent une réponse satisfaisante avec les panels (détaillants et consommateurs). Cependant, il est toujours possible que le panel n'existe pas sur le marché étudié (trop cher, trop peu de clients...). Il est encore possible que l'entreprise n'ait pas les moyens de s'y abonner, ce qui est souvent le cas des PME, dont les produits sont trop peu diffusés au plan national. Dans ce cas, l'étude *ad hoc* (qualitative et/ou quantitative) représente une véritable alternative aux panels. Il arrive parfois que les petites marques soient amenées à développer leurs propres panels, en particulier pour justifier leurs performances auprès des distributeurs et obtenir l'espace en linéaire correspondant. C'est ce qu'a fait par exemple la marque Paysan breton (Laïta) sur le marché du beurre.
- Lorsque l'entreprise se pose d'autres questions que les précédentes et auxquelles les panels ne peuvent pas répondre. Ceci est le cas pour l'étude des comportements de consommation (par opposition à achat), l'identification des motivations (conscientes ou inconscientes) associées à la consommation et des opinions relatives aux produits, aux marques, aux publicités, aux enseignes de distribution... Dans tout cet ensemble de cas, les études *ad hoc* constituent un outil incontournable, en complément des panels. Beaucoup d'entreprises sont ainsi abonnées aux panels pour suivre régulièrement leurs produits mais réalisent en parallèle, au coup par coup, des études *ad hoc* répondant à des questions spécifiques : efficacité de la dernière campagne de publicité, modes de consommation du produit par les consommateurs...

Il existe deux grandes familles d'études *ad hoc* :

- les études qualitatives par interview, individuel ou de groupe ;
- les enquêtes quantitatives par questionnaire.

Ces deux types d'outils doivent être vus davantage comme étant complémentaires que concurrents. Leur présentation détaillée pourrait faire l'objet d'un manuel entier, nous nous contenterons d'en évoquer l'essentiel et reportons le lecteur aux références spécialisées pour plus de détails<sup>1</sup>.

## ***Les études qualitatives***

Les études dites « qualitatives » sont très utilisées en marketing en raison de leur souplesse et leur relative facilité de mise en œuvre<sup>2</sup>. Il est en effet possible de les conduire auprès de tout type de publics (consommateurs, clients, acheteurs, chefs d'entreprises, salariés...), pour étudier un panorama varié de thèmes, à des coûts restant, dans l'absolu, raisonnables. Elles constituent par ailleurs un outil privilégié dans les petites structures en raison de leur coût et du fait qu'elles peuvent être facilement mises en œuvre par de petites sociétés d'études locales, voire en interne par l'entreprise pour elle-même. De plus, bien souvent, les petites structures n'agissant pas au plan national ou international, elles n'ont pas à se poser des questions aussi formalisées que les plus grandes, relativement au marché total, à leur part de ce marché et à la concurrence. Quel est l'intérêt pour un petit producteur de fromage, d'huile ou de vin de quantifier le marché total au niveau français (*a fortiori* européen) et de calculer la part qu'il y occupe ? Un tel marché, pour lequel il n'a ni marque, ni accès à la distribution, ni approvisionnement en matière première agricole, ni outil de production permettant d'occuper une place repérable en termes de PDM, n'est pas forcément une entité pertinente. Par contre, connaître les motivations de ses propres clients (y compris à l'export), leurs modes de consommation du produit et leur satisfaction peut

1 Voir par exemple Aurier Ph, *Pratique des études de marché, Outils du diagnostic marketing*, Economica, Paris, 2007, Evrard Y., Pras B. et Roux E., *Market : Études et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 2003, 3<sup>e</sup> édition ; Giannelloni J.L. et Vernet E., *Études de marché*, Vuibert, Paris, 4<sup>e</sup> éd. 2015.

2 Pour plus de détails voir par exemple Blanchet A. et Gotman A., *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan, 2000.

lui être très utile : adapter son offre (variété des produits, des conditionnements, service), son processus de production (en adoptant un mode de production bio pour satisfaire un besoin « santé » ou « protection de l'environnement ») ou encore, pour réaliser une plaquette à moindres coûts.

### ■ L'étude qualitative, un outil d'exploration et non de quantification

Le principal objectif de l'étude qualitative, comme son nom l'indique, n'est pas de quantifier mais d'explorer, si possible en profondeur. Par exemple, mesurer le niveau de notoriété spontanée ou assistée d'une marque n'est pas un objectif exploratoire mais quantitatif et l'étude qualitative ne sera pas un outil adapté. En revanche, cette dernière permettra d'identifier les représentations que se font les consommateurs de la marque : son statut symbolique, ses traits d'image, son territoire de produits, ses substituts potentiels. Il sera aussi possible de voir comment ces éléments varient en fonction des caractéristiques des répondants interviewés. Explorer signifie donc repérer, identifier plutôt que mesurer et quantifier.

Dans une étude qualitative sur le thème de l'alimentation méditerranéenne, il est ainsi possible *d'identifier* les principaux bénéfices associés par les consommateurs à ce mode d'alimentation : l'équilibre nutritionnel, le plaisir des sens, la convivialité, la santé et la simplicité. Il est aussi possible d'identifier des variations de ces représentations en fonction des répondants : les plus âgés associent ce mode d'alimentation à de grandes recettes nationales (paella, lasagnes, mousaka...), complexes à préparer et parfois difficiles à digérer, alors que les plus jeunes l'associent plus à des préparations d'été, plus simples, plus légères, plus digestes (une salade de tomates avec des aromates).

### ■ Les thèmes privilégiés dans les études qualitatives

Bien qu'à peu près n'importe quel thème puisse être abordé dans une étude qualitative, nous présenterons les plus importants et en particulier, ceux qui ne peuvent être traités avec les panels :

- *La compréhension des motivations, des attentes et des désirs des consommateurs* : fondement de toute la démarche marketing, leur identification est l'apanage des études qualitatives qui se révèlent à ce niveau incontournables. Ce thème recouvre à lui seul une grande

variété de questions dont les principales sont : quel est le statut du produit ? quel rôle joue-t-il, en fonction du contexte dans lequel il est consommé ? Caractériser le statut du produit dans un contexte de consommation permet de comprendre la nature des bénéfices recherchés par le consommateur, bénéfices qui expliquent comment le produit ou la marque peut jouer correctement son rôle. Par exemple, pourquoi les consommateurs attendent-ils qu'un vin soit convivial, lors d'un repas avec des amis ? Les produits alimentaires jouent un rôle très important dans les contextes où ils sont consommés. Si à première vue, leur valeur monétaire, leur simplicité peut conduire à les considérer comme étant secondaires, la qualité de leur présence influence fortement la satisfaction retirée par les individus de leurs expériences de consommation. À ce niveau, le statut du vin est en France pratiquement caricatural tant son choix, son essai, à la maison comme au restaurant, représentent un enjeu fondamental dans les situations de repas pris avec des amis ou de la famille. Toute déception à ce niveau est alors susceptible de gâcher l'expérience dans sa totalité. Il en est de même, pour des produits encore plus simples comme le pain servi à table ou la sauce tomate mise dans un plat de pâtes. Aborder ces produits en les déconnectant de leur contexte de consommation et des expériences associées, est donc réducteur.

- *L'étude des marques* : il s'agit ici de comprendre leur statut symbolique, les rôles qu'elles occupent en matière de réduction de risques associés à l'achat et à la consommation, le niveau de confiance qu'elles suscitent et la création d'un lien affectif appelé « attachement à la marque ». Identifier leurs principaux traits d'image et leurs territoires est aussi un aspect très important.
- *La compréhension des comportements de consommation* : que fait le consommateur du produit une fois acheté ? Nous avons vu à la section 3 du chapitre 3, qu'une caractéristique importante de la consommation alimentaire est le contexte de consommation ou l'usage du produit. Identifier les modes de consommation est très important pour établir et adapter au fil du temps les programmes d'actions, voire les stratégies marketing. Nous soulignons au chapitre 5 dédié à la stratégie, que le contexte pourrait être utilisé plus souvent comme base de positionnement de l'offre, de structuration d'un portefeuille de marques ou de produits, de positionnement

publicitaire ou d'organisation d'un rayon. Les principaux paramètres caractérisant un contexte de consommation ont été présentés à la section 3 du chapitre 3, l'étude qualitative permet de les identifier, en particulier : le lieu, le moment, l'environnement social...

- *Le développement d'idées, de concepts et de produits nouveaux, les tests de nom, de spots publicitaires.* Il s'agit d'un domaine important du marketing pour lequel les études qualitatives restent incontournables (voir la section 3 du chapitre 6).

## ■ Les interviews individuelles

Il s'agit d'une forme d'interview dans lequel l'interviewer est en tête à tête avec l'interviewé. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- L'interviewé doit parler le plus librement et spontanément possible. Il doit exprimer sa propre représentation de la réalité sans que celle-ci ne soit influencée (consciemment ou non) par des questions, des remarques de l'interviewer ou tout simplement son comportement non verbal (attitudes, expressions du visage, mimiques...).
- Pour cela, l'interviewer doit développer un climat d'empathie : il doit rester neutre pour ne pas influencer l'interviewé, sans pour autant lui donner l'impression qu'il ne lui accorde aucun intérêt. Ceci peut être obtenu en s'interdisant de poser des questions, en ne prenant jamais parti sur le fond, mais en manifestant une attitude positive à l'égard de l'interviewé, en le suivant des yeux et en lui montrant que, quoi qu'il dise, il ne risque pas d'être jugé.
- La neutralité totale de l'interviewer pourrait conduire à une interview s'éloignant considérablement du thème de départ et n'abordant pas tous les thèmes prévus dans l'étude. Pour éviter cela (les interviews ont un coût !), l'interviewer possède un canevas appelé « guide d'entretien » qui liste l'ensemble des thèmes à aborder, tels qu'ils ont été définis *a priori*. Ainsi, le rôle de l'interviewer consiste, tout en laissant à l'interviewé le maximum de spontanéité et de liberté, à s'assurer que l'ensemble des thèmes correspondant aux questions posées dans l'étude seront abordés. Il effectue des relances sur un nouveau thème lorsqu'il



estime que le précédent a été suffisamment abordé ou relance pour approfondir le thème en cours lorsqu'il estime que celui-ci est trop peu exploré et que l'interviewé va spontanément passer à autre chose. Le tableau 4.5 présente un exemple de guide pour une interview individuelle semi-directive sur l'alimentation. L'exemple, page suivante, est la retranscription d'un extrait d'interview sur ce thème : notez le rôle de l'interviewer à travers ses interventions et relances.

**Tableau 4.5 – Exemple de guide pour une interview semi-directive sur l'alimentation**

<b>Partie 1 – L'alimentation en général</b>
Évocations
Bénéfices associés
Risques associés
Modes de préparation
Modes de consommation
<b>Partie 2 – L'alimentation méditerranéenne</b>
Évocations
Produits, plats, boissons associés
Bénéfices associés
Risques associés

L'interview individuelle est une méthode d'étude assez facile à organiser et à mettre en œuvre. Son inconvénient majeur est que beaucoup de répondants ont tendance à se mettre en situation d'interviewé répondant passivement aux questions de l'interviewer et l'interview peut ainsi tourner court au bout de quelques minutes. Pour aller en profondeur, l'interviewer doit faire preuve de patience et d'empathie, ce qui doit être sa qualité principale. Par ailleurs, le défaut souvent observé lors de la mise en œuvre de ces interviews par des non-professionnels est de les transformer en questionnaire ouvert, sous la forme d'une série de questions ouvertes. L'interview doit donc être guidée, mais le choix du mode d'expression de l'interviewé peut être large : réponses orales, dessins, collages...

**Exemple**

**Extrait d'une interview semi-directive  
sur l'alimentation**

Interviewée : femme, 50 ans, trois enfants à charge, sans profession, urbaine.

.....

**Interviewer** : Parlez-moi maintenant plus particulièrement de l'alimentation méditerranéenne et de ce qu'elle évoque pour vous...

**Interviewée** : J'aime beaucoup l'alimentation méditerranéenne. Je me régale en mangeant des gratins de courgettes, des tians aux courgettes, aubergines, poivrons... Mais c'est beaucoup de travail ! Donc je n'en fais que quand j'ai du monde. Des poivrons grillés au four en vinaigrette, là c'est vrai que c'est très sympa. Sur toutes mes salades je mets des olives, c'est appétissant. Des brins de persil, des brins d'aneth...

**Interviewer** : Oui...

**Interviewée** : C'est vraiment une cuisine qui me plaît beaucoup. J'aime aussi la savourer lorsque nous sommes en voyage et que l'on peut, dans des restaurants, manger des choses difficiles à préparer et que je ne ferais pas forcément chez moi. Je peux notamment vous citer les poissons. Je les cuisine, mais je fais un peu toujours la même chose aussi, hein... Des grillades, des filets... Avec des sauces de temps en temps. En fait, mes poissons se résument souvent à des filets. De toute façon, je pense que beaucoup de gens font ça... Parfois, j'achète des soles ; d'autres fois, je fais des poêlées de poissons de toutes sortes. Mais je ne m'aventurerais pas à faire une bouillabaisse ou quelque chose comme ça. Ca, c'est compliqué, je préfère en manger au restaurant. Au restaurant, je me régale. La bouillabaisse, c'est de la cuisine typiquement méditerranéenne...

**Interviewer** : Vous disiez que vous vous régalez au restaurant...

.....

**Interviewer** : Parlez-moi des plats de l'alimentation méditerranéenne.

**Interviewée** : J'ai surtout parlé de la cuisine méditerranéenne française du Languedoc, de la Côte... Mais j'apprécie en fait les plats de tout le bassin méditerranéen : la cuisine italienne, maghrébine – avec le couscous –, grecque – les feuilles de vignes farcies, par exemple...

.....

**Interviewer** : Pouvez-vous me citer les bénéfices de cette alimentation méditerranéenne...

.....

De plus, par simplification exagérée et manque de préparation, les interviewers peuvent avoir tendance à poser directement au répondant les questions qui sont posées dans l'étude, leur transférant même, parfois, la charge du diagnostic et du choix des actions, mode d'approche des études que nous déconseillons vivement !

## ■ Les interviews de groupes

Les interviews de groupe représentent environ un tiers de l'investissement des entreprises en matière d'études qualitatives, mais ils ont connu un fort développement au cours des vingt dernières années en raison de leur bon rapport quantité d'informations collectée par rapport au temps passé et au coût. Ils représentent actuellement deux tiers du chiffre d'affaires généré par les études qualitatives, contre environ 20 % pour les interviews individuelles. La caractéristique essentielle du groupe est sa richesse et la grande volubilité et spontanéité dont font preuve les participants. Par rapport à l'interview individuelle où les individus sont en situation d'interviewés, dans un groupe ce sentiment laisse place à la spontanéité et à l'interaction. On ne parlera d'ailleurs plus d'interviewé, ni d'interviewer mais de participant et d'animateur. Un groupe de huit personnes durant deux à trois heures produit beaucoup plus d'information que deux heures d'interview individuelle, même si, compte tenu de l'effectif, il est plus lourd et plus coûteux à organiser. Ses principales caractéristiques sont :

- l'interactivité : les participants « rebondissent » par rapport aux opinions émises par les autres, critiquent, reformulent ces opinions, ce qui est générateur de créativité, de spontanéité et de richesse. Il y a ainsi des phases de « concassage » des idées des autres suivies de phases de reconstruction (voir l'exemple ci-dessous où cet aspect est perceptible) ;
- le rôle de l'animateur : il n'est plus interviewer mais animateur. Son principal rôle, par rapport à l'interview individuelle, n'est donc plus de relancer mais plutôt de canaliser la dynamique du groupe : faire parler tous les participants, éviter le hors sujet et comme précédemment, aborder l'ensemble des thèmes prévus dans le guide.

### Exemple

#### Extrait d'une interview de groupe sur le thème de l'alimentation

Clara (21 ans, étudiante), Véronique (37 ans, infirmière), Frédéric (28 ans, employé), Amandine (23 ans, doctorat de droit), Olivier (46 ans, cadre d'entreprise), Françoise (54 ans, employée de banque), Alain (52 ans, technicien).

.....

**Animateur :** D'accord. Maintenant, j'aimerais que l'on aborde le sujet de la cuisine méditerranéenne et que vous me disiez ce qu'elle représente pour vous.

• • •

• • •  
**Amandine** : Pour moi, cela représente le soleil, plein de couleurs, des légumes et des produits naturels.

**Frédéric** : Pour moi, cela représente une alimentation très équilibrée et très bonne pour la santé.

**Véronique** : C'est très bon pour la santé, oui, et cela permet de bien manger. Quand on me parle de cuisine méditerranéenne, je pense à un bon repas avec des amis. C'est convivial.

**Clara** : Pour moi, c'est manger du poisson parce qu'on est au bord de la mer et c'est aussi avoir une bonne qualité de fruits et de légumes.

**Alain** : C'est une nourriture saine et équilibrée, avec beaucoup de fruits et de légumes.

**Françoise** : C'est énergétique, avec des produits naturels donc un bon contact avec la nature. Une des cuisines les plus bonnes au monde. Je pense à la pizza ! (*sourire*) J'adore ça !

**Clara** : Personnellement je préfère la cuisine italienne.

**Olivier** : La cuisine méditerranéenne, c'est le soleil, la mer, les cigales qui chantent, les champs d'oliviers, je dirais même le flegme légendaire des gens du Sud... C'est le bien-être et le plaisir au quotidien.

**Animateur** : J'aimerais savoir quels sont pour vous les produits ou les plats méditerranéens et d'où ils viennent.

**Véronique** : Ce sont des produits qui poussent ici, dans le Sud.

**Clara** : Ce sont des plats traditionnels comme la bouillabaisse, mais je n'en connais pas d'autres.

**Frédéric** : Paella, couscous... Tout ça, c'est méditerranéen.

**Françoise** : Pour moi, le couscous ce n'est pas un plat méditerranéen.

**Amandine** : La cuisine méditerranéenne, pour moi, cela représente toutes les côtes d'Europe.

**Olivier** : Je pense que cela concerne tout le pourtour méditerranéen : la Provence, le midi de la France mais aussi, la Grèce, la Tunisie, la Turquie, le Maroc.

**Frédéric** : Pour moi c'est clair, c'est tout le bassin méditerranéen, tous les pays du Maghreb, du Proche-Orient.

**Alain** : Moi, je pense plus au midi de la France et à des pays comme la Grèce, l'Espagne, l'Italie...

**Véronique** : Pour moi, de l'Espagne à Israël, en passant par Malte, Chypre ou les îles de la Grèce, les pays du bassin méditerranéen font tous partie de cette zone.

**Animateur** : J'aimerais que l'on parle maintenant des avantages et des bénéfices que l'on retire de cette cuisine.

.....

## FICHE PRATIQUE

**QUELQUES CONSEILS POUR LA MISE EN ŒUVRE DES INTERVIEWS INDIVIDUELLES OU DE GROUPES**

- La phase déterminante est souvent le démarrage, en particulier dans un groupe, face à plusieurs personnes qui ne se connaissent pas et qui souvent arrivent avec beaucoup d'idées préconçues sur l'objectif et le déroulement de l'entretien. Il est impératif de mettre rapidement le ou les participant(s) en confiance par rapport au sujet de l'étude mais aussi les uns par rapport aux autres. Il y a ainsi une véritable phase où il faut « briser la glace », phase à ne pas manquer, faute de compromettre l'interview dans sa totalité. Pour cela, l'animateur devra se présenter, exposer l'objectif de la réunion, les règles du jeu et laisser le (les) participant(s) se présenter avant de lancer le thème de la discussion.
- L'utilisation de l'enregistrement permet la retranscription intégrale (le plus souvent indispensable) et évite la prise de notes. Notons que, pour la retranscription des interviews de groupes où il est difficile de s'y retrouver parmi les voix des participants, il est impératif de faire se présenter oralement et clairement les participants au début ou de filmer le groupe avec un angle de prise de vue adéquat et des affichettes avec le nom de chaque participant.
- Le lieu de l'interview : le plus souvent il faut éviter le local de l'entreprise et utiliser un bureau de la société d'étude ou un lieu neutre, telle une salle louée dans un hôtel, comme cela se pratique souvent. Les interviews peuvent aussi avoir lieu au domicile afin de mettre le répondant en situation (par exemple, dans sa cuisine). La durée peut varier de 30 minutes à 2 heures (le plus souvent moins d'une heure) pour l'interview individuelle, une heure trente à trois heures pour le groupe.
- Pour des raisons de coût et de rapidité, les interviews peuvent être menées par téléphone ou par Internet mais avec des limites, en particulier en les réservant à des cibles à l'aise avec ce média comme le sont les jeunes pour Internet, les cadres pour le téléphone. Le face-à-face reste le moyen le plus sûr et le plus universel.

## ■ La construction d'un échantillon dans une étude qualitative

Les interviews individuelles et de groupes étant complémentaires, leur utilisation simultanée est recommandée dès que cela est possible, ceci afin d'avoir des réactions à la fois individuelles et collectives sur le sujet d'étude. L'objectif des études qualitatives n'étant pas de quantifier mais d'explorer et d'identifier les grands types d'opinions ou de



motivations par rapport au thème étudié, la notion de représentativité est ici bien différente de celle d'un sondage quantitatif.

L'essentiel étant d'explorer la variété des opinions et non de compter, l'échantillon devra maximiser son hétérogénéité selon les facteurs qui font que les personnes ont des opinions différentes sur le thème étudié. Dans le champ alimentaire, les principaux facteurs d'influence sont bien souvent le niveau d'éducation, le type de profession, le fait d'être actif ou non, la présence d'enfants au foyer, l'habitat (rural ou urbain) et bien entendu le sexe et l'âge. Il sera donc nécessaire de faire varier ces facteurs à travers les différentes personnes interviewées. Ajoutons que la dimension géographique à laquelle est associée une culture alimentaire du consommateur reste encore un facteur important. La variabilité de l'échantillon selon ce facteur doit être préservée dès que l'on mène des études à portée nationale et internationale.

Le nombre d'individus à interviewer est fonction de la complexité du problème et du budget disponible. Cependant, de notre expérience, un échantillon comprenant entre dix et vingt interviews individuelles et deux à cinq interviews de groupe semble raisonnable dans beaucoup de situations, le niveau de redondance des interviews augmentant fortement au-delà de ces limites. Le tableau 4.6 présente un plan de sondage pour des interviews individuelles mises en œuvre dans l'étude précédente sur l'alimentation.

**Tableau 4.6 – Plan de sondage – 12 interviews individuelles**

	RURAL		URBAIN	
	Homme	Femme	Homme	Femme
<b>Jeunes (&lt; 25)</b>	1	1	1	1
<b>Moyen</b>	1	1	1	1
<b>Âgé (&gt; 65)</b>	1	1	1	1

### ■ Quelques outils spécifiques à utiliser en complément

Si l'interview individuelle et de groupe sont les deux outils de base en analyse qualitative, il est possible de les compléter efficacement à l'aide de quelques méthodes qui, bien que plus directives, permettent

d'apporter des réponses précises à des questions simples. Les plus utiles dans le champ alimentaire sont décrites ci-dessous, sans prétendre bien sûr à l'exhaustivité.

### ***La méthode des tableaux « produits × usages »***

Nous insistons tout au long de cet ouvrage sur l'importance de la prise en compte du contexte pour comprendre la consommation, concevoir des stratégies et des plans d'actions. La méthode des tableaux « produits × usages », permet d'identifier efficacement ces contextes et les produits qui y sont consommés. Nous en présentons ici une adaptation. L'objectif fondamental est d'identifier un univers cohérent de produits et les circonstances dans lesquelles ils sont consommés. La méthode peut être mise en œuvre aussi bien en interview individuelle qu'en groupe. Elle consiste à :

- présenter trois produits/marques se situant, *a priori*, au cœur de l'univers à étudier (par exemple, pour une étude sur l'univers des boissons, nous avons choisi eau minérale, bière, Coca-Cola). Cette présentation pourra être concrète ou sur la base de photos. Les produits constituent les trois premières colonnes du tableau à construire (utiliser de préférence un *paper-board*) ;
- pour chaque produit en colonne dans le tableau, identifier et faire décrire les contextes dans lesquels le produit est consommé. Ces contextes constituent les premières lignes du tableau, ils sont identifiés conditionnellement aux produits en colonnes ;
- une fois obtenue cette première liste de contextes, identifier de nouveaux produits en demandant « quels autres produits pourraient être consommés dans ces contextes ? ». Ces produits viendront compléter les colonnes du tableau ;
- alterner les deux points précédents jusqu'à ce que les répondants ne puissent plus identifier de nouveaux produits, ni de nouveaux contextes de consommation ;
- simplifier la liste des produits et des contextes en l'épurant : regrouper les contextes et les produits redondants, en éliminer certains.

Le tableau 4.3, à la fin du chapitre 3, présente la liste des produits et des contextes obtenue avec cette méthode lors de l'étude de l'univers des boissons.

**La méthode des triades (ou grilles de Kelly<sup>1</sup>)**

Très utilisée par les sociétés d'étude, elle permet d'identifier les critères pris en compte par les individus pour comparer et évaluer des objets (produits, marques...). Elle peut être utilisée efficacement pour identifier les critères de choix et les bénéfices recherchés en fonction des contextes. En effet, le consommateur utilise de façon implicite ces critères lorsqu'il émet des jugements comparatifs du type : « ça se ressemble », « c'est très différent ». Pour les identifier, il suffit de lui demander d'opérer ces comparaisons et a posteriori, de les justifier, ceci de la façon suivante :

- présenter un ensemble de produits (marques), par exemple sous la forme d'un jeu de fiches ou de cartes ;
- en faire tirer trois au hasard et demander de les séparer en deux tas. L'interviewé est donc « obligé » d'en regrouper deux et de séparer le troisième ;
- faire expliquer, *a posteriori*, les raisons du regroupement, puis les raisons de la séparation : ces raisons correspondent aux critères recherchés ;
- remettre les deux cartes dans le jeu et reproduire les phases précédentes, jusqu'à ce que le répondant n'évoque plus de nouveaux critères.

L'analyse permettra d'identifier une liste des critères recherchés.

La méthode peut être utilisée en interview individuelle ou de groupe. Elle est généralisable à d'autres domaines, en particulier la mise en évidence des bénéfices recherchés pour chaque contexte de consommation. Pour cela, il suffit d'appliquer la procédure ci-dessus en remplaçant les produits (ou les marques) par des contextes de consommation présentés au sein d'un jeu de carte. Les critères identifiés correspondent alors aux bénéfices recherchés. Le tableau 4.7 présente la liste des bénéfices identifiés en présentant un jeu de cartes décrivant les contextes de consommation dans l'univers des boissons.

<sup>1</sup> Kelly G. *The psychology of personal construct*, New York, vol 1 et 2, Norton, 1955.

**Tableau 4.7 – Bénéfices recherchés dans les contextes de consommation – Méthode des triades**

Goût agréable
Joli produit, qui présente bien
Ne pas trop dépenser
Produit pratique à utiliser
Me décontracter, me relaxer
Me sentir léger
Me rafraîchir, me désaltérer
Faire des mélanges
Être moderne, à la mode
Préserver ma santé
Avoir du tonus, me stimuler
Me sentir bien, me sentir euphorique
Faire plaisir aux autres
Essayer des boissons que je ne connais pas
Avoir du choix
Faciliter la convivialité, les contacts

#### ***La méthode des scénarios « catastrophes »***

Elle consiste à demander au répondant d'imaginer et de décrire successivement des situations (produits, marques, contextes, expériences de consommation) idéales puis catastrophiques, comme « décrivez un repas au restaurant qui serait, selon vous, catastrophique ». Comme la méthode des triades, la comparaison des scénarios idéaux et catastrophiques met le répondant en situation de discrimination. L'analyse permet ensuite d'identifier les caractéristiques à la base de ces discriminations. Cette méthode est ainsi efficace pour identifier les bénéfices recherchés par les consommateurs, leurs critères de satisfaction dans des expériences de consommation, les traits d'image d'une marque. Elle est très souple et très facile à mettre en œuvre (ludique) et contourne le caractère répétitif et plus abstrait des triades.

#### ***Les études qualitatives et Internet***

Il est possible de réaliser des focus-groups *online* ; cependant, ces entretiens sont délicats à mener et le rôle du modérateur est fondamental.

Internet peut également être utilisé comme source de données (étude des blogs, de commentaires postés par les internautes) pour étudier ce que les consommateurs expriment spontanément sur une

marque ou un sujet<sup>1</sup> ou pour suivre une communauté précise de consommateurs internautes (netnographie).

## ***Le sondage quantitatif par questionnaire***

L'analyse qualitative a pour objet la compréhension en profondeur, l'identification des points de vue possibles sur un sujet, qu'il s'agisse de motivations, d'opinions ou de comportements. L'analyse quantitative a pour but la quantification de ces mêmes éléments, une fois qu'ils ont été identifiés dans l'étude qualitative. Identifier puis quantifier représente donc l'articulation naturelle entre les études *ad hoc* qualitatives et quantitatives. Elles sont par nature complémentaires et non concurrentes (contrairement à ce que l'on entend souvent de la part de spécialistes de l'une ou l'autre famille). Un bon responsable d'études, y compris le chef d'entreprise d'une PME s'il joue ce rôle, doit être ouvert à l'ensemble des méthodes qui constituent pour lui une boîte à outils, chacune ayant un programme d'utilisation spécifique.

### **■ Un outil de quantification pour des questions simples**

Le comptage statistique des motivations, des opinions ou des comportements tels qu'ils sont déclarés par les répondants est l'objectif des sondages. Ainsi, compter le pourcentage de consommateurs qui déclarent qu'ils achètent leur vin à la propriété ou qu'ils connaissent la marque de conserves Raynal & Roquelaure sont des exemples typiques. Par contre, poser la question ouverte « quelles sont vos motivations pour consommer des produits bio ? » relève plus du domaine de l'étude qualitative et sera mal adapté à un sondage quantitatif. En effet, cette question est difficile et nécessite une réflexion en profondeur, ce qui est le plus souvent incompatible avec :

- le lieu de l'interview : en face à face dans la rue où les conditions sont souvent difficiles ;
- le temps disponible ;
- le fait qu'il y a un grand nombre de questions dans le questionnaire ;

<sup>1</sup> Voir par exemple G. Le Borgne, L. Sirieix, F. Forgeau, S. Costa, C. Vo Ngoc Gagneux, « Les internautes et le gaspillage alimentaire : entre préoccupation et scepticisme », *Décisions Marketing*, n° 81, 2016.



- le fait que la taille de l'échantillon (plusieurs centaines à plusieurs milliers de questionnaires comportant chacun plusieurs dizaines de questions) impose une analyse automatisée.

En revanche, si l'on sait déjà, grâce à une étude qualitative, que les principales motivations à consommer du bio sont une alimentation plus sûre, le respect des traditions, un goût meilleur et le rejet d'un mode de production qui ne respecte pas l'environnement, il est alors possible de demander au répondant, même dans la rue, de choisir celle (ou celles) qui est la plus proche de son point de vue personnel et d'établir sans difficultés que « 67 % des Français pensent que... ».

### ■ Les thèmes privilégiés

Comme pour les études qualitatives, à peu près n'importe quel thème peut être abordé dans un sondage quantitatif. Les plus courants sont ceux qui ne sont pas abordés dans les panels. Globalement, ils sont donc proches de ceux des études qualitatives, la différence étant que l'objectif n'est plus l'exploration en profondeur mais essentiellement la quantification. Pour cette raison, nous nous contentons de les rappeler au sein d'un tableau de synthèse (tableau 4.8).

**Tableau 4.8 – Principaux objectifs d'étude dans les sondages (non exhaustif)**

Thèmes	Paramètres étudiés
<b>Opinions sur la catégorie de produits</b>	Motivation/freins à l'achat ou à la consommation Importance des critères de choix Bénéfices recherchés pour la consommation Perception – image des produits de la catégorie Niveau d'implication, expertise, risque perçu
<b>Opinions sur les marques ou les enseignes</b>	Notoriété assistée, spontanée, « top of mind » Images et territoires Évaluation : attitude globale, satisfaction globale et performances par attributs, confiance, attachement
<b>Comportement d'achat</b>	Lieux, fréquences, quantités Formats, impact du prix, des promotions
<b>Comportement de consommation</b>	Contextes, fréquences, quantités Modes de préparation Consommateurs dans le foyer

• • •

Thèmes	Paramètres étudiés
<b>Description générale des consommateurs</b>	Variables socio-démo-géographiques Variables psychographiques (personnalité, style de vie...)
<b>Comportement avec les médias</b>	Contact avec les médias, les supports
<b>Tests</b>	Opinion sur un concept, un produit, une recette, un goût, un nom, un emballage, un spot publicitaire, une offre marketing complète...

### ■ La mise en œuvre des sondages par questionnaire

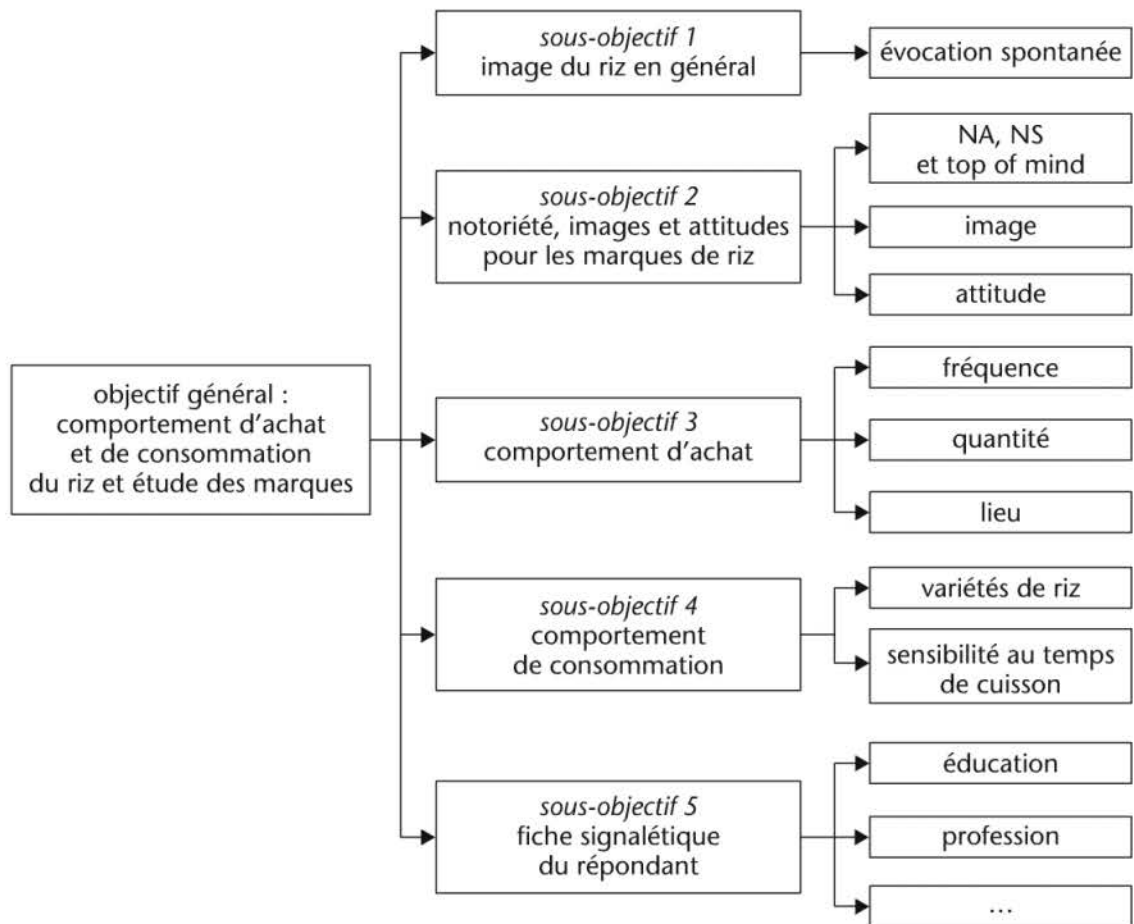
Les principaux points de la mise en œuvre sont présentés ci-dessous, dans l'ordre où ils doivent être traités.

#### *Les objectifs du questionnaire*

Que le responsable marketing soit concepteur du questionnaire ou que celui-ci soit rédigé par un prestataire extérieur, il est nécessaire de définir précisément l'objectif général de l'étude avant toute rédaction de questionnaire. Cet objectif sera décliné en sous-objectifs qui correspondront ensuite aux différentes parties du questionnaire. Dans l'exemple sur le riz présenté à la figure 4.3, l'objectif général est l'étude du comportement d'achat et de consommation du produit et l'étude de la perception des marques. Cet objectif a été découpé en quatre sous-objectifs qui correspondront ensuite à quatre thèmes du questionnaire :

- image du riz en général ;
- notoriété, image et attitudes pour les marques connues du répondant ;
- comportement d'achat ;
- comportement de consommation.

Les thèmes du questionnaire seront ensuite déclinés très précisément en critères, chaque critère donnant lieu à une ou plusieurs questions pour être mesuré (voir la figure 4.3). Par exemple, dans le thème « notoriété, image et attitude pour les marques connues », trois critères sont étudiés : la notoriété, l'image et l'attitude. La notoriété est mesurée à l'aide de deux questions : une pour la notoriété spontanée (NS) et *top of mind*, l'autre pour la notoriété assistée (NA).



Le questionnaire correspondant est l'exemple suivant.

**Figure 4.3 – Démarche de construction du questionnaire : cas d'une étude sur le riz**

À cela s'ajoute, dans tout questionnaire, une partie appelée « fiche signalétique » qui permet la description socio-démo-géographique du répondant dont le contenu exact sera fonction du sujet étudié (âge, sexe, profession, taille du foyer, présence d'enfants...). Ces questions sont toujours utiles lors de l'exploitation des réponses aux différents thèmes du questionnaire. Elles permettent en effet de savoir « qui » est le répondant et comment varient ses opinions en fonction de ses caractéristiques. Elles figurent toujours en fin de questionnaire et non pas au début. Ceci permet d'éviter de créer un mauvais climat de réponse mais aussi d'accentuer les stéréotypes dans la mesure où les répondants seraient tentés d'afficher des opinions et des comportements conformes à ce qu'ils déclarent être dans la fiche signalétique.



## Cas d'étude

### Questionnaire sur le riz (administration en face à face)

« Bonjour. Je suis enquêteur pour la société XXXX et nous faisons actuellement une étude sur la consommation du riz en France. Accepteriez-vous de répondre à quelques questions à propos de votre consommation du riz ? Ce questionnaire ne durera que quelques minutes. »

*Filtre : « Vous arrive-t-il d'acheter du riz ? » (Si la réponse est « non », fin d'interview).*

Q0 – (noter le sexe)

Sexe / ☐ /

masculin 1

féminin 0

Q1 – « Pour commencer, pouvez-vous m'indiquer votre âge et votre profession ? »

(Penser à vérifier les quotas)

Q3 – « Quels mots vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez au riz ? »

(Noter les évocations et relancer)

« Et encore ? »

**« Nous allons parler de la façon dont vous consommez le riz.**

Q4 – « Pouvez-vous indiquer avec quelle fréquence vous consommez du riz, quelle que soit l'occasion, à la maison, au restaurant, à la cantine... ? »

/ ☐ /

plusieurs fois par jour 6

tous les jours ou presque 5

une à quatre fois par semaine 4

une à trois fois par mois 3

une à trois fois par an 2

moins d'une fois par an, jamais 1

**« Imaginez tout d'abord que vous allez préparer du riz, lors d'un repas normal à la maison. »**

« Dans un tel contexte, quels sont les types de riz que vous avez l'habitude de consommer ? »

(Montrer le carton – 3 réponses maxi)

	Q5 repas normal	Q7 repas festif
Riz long	1	1
Riz rond	2	2
Riz brun	3	3
Riz parfumé	4	4

	Q5 repas normal	Q7 repas festif
Riz complet	5	5
Riz en sachets cuisson	6	6
Riz à cuisson rapide	7	7
Riz coloré	8	8
Riz préparé	9	9

« Dans un tel contexte, au-delà de quelle durée pensez-vous que la cuisson dure trop longtemps, ce qui vous amène à ne pas préparer le riz ? »  
(Cochez la case, une seule réponse possible)

En mn	1 à 3	4 à 6	7 à 9	10 à 12	13 à 15	16 à 18	19 à 21	+ de 21
Q6 repas normal	1	2	3	4	5	6	7	8
Q8 repas festif	1	2	3	4	5	6	7	8

« Imaginez maintenant que vous allez préparer du riz pour un repas amélioré avec des amis, à la maison. »

(Reposer les deux questions précédentes sur la variété et le temps de cuisson)

« Nous allons maintenant parler des marques de riz que vous connaissez. »

Q9 – « Quelles sont les marques de riz que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? »

(Noter l'ordre de citation et relancer)

« Et quelles autres marques de riz ? »

Q10 – « Sur la fiche suivante, quelles autres marques de riz connaissez-vous, ne serait-ce que de nom ? »

(Montrer le carton, coder 1 si la marque est citée, 0 autrement)

	Q9 spontané	Q10 assisté
Tilda		
Suzi Wan		
Perliz		
Donati		
Taureau ailé		
Lustucru		
Oncle Benz		



	Q9 spontané	Q10 assisté
Autres marques nationales		
Autres marques distributeurs		

(Toujours pour les seules marques connues, montrer le carton des attitudes)  
« À présent, nous allons vous demander quel est votre sentiment pour chaque marque. »

Principales marques	Je n'aime pas du tout	Je n'aime pas beaucoup	Neutre	J'aime assez	J'aime beaucoup
Q18 Tilda	1	2	3	4	5

« (...) Nous allons maintenant parler de vos habitudes d'achat du riz en général. »

Q25 – « Au cours des 3 derniers mois, combien de fois avez-vous acheté du riz, quelle que soit la quantité achetée ? (noter en clair, si "aucune fois", noter "0" et passer directement à la signalétique). » /\_\_\_/

Q28 – « Pouvez-vous indiquer le type de riz que vous achetez le plus souvent ? » (une seule réponse) /\_\_\_/

long	1
rond	2
brun	3
parfumé	4
complet	5
en sachet cuisson	6
à cuisson rapide	7
cuisiné	8
autres, préciser	9

« Pour terminer, merci de répondre à quelques questions qui vous décrivent et nous permettront de mieux analyser vos réponses. »

Q32	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. L'alimentation, c'est quelque chose d'important pour moi	1	2	3	4	5

Q32	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
2. Je pense que j'en sais pas mal en matière d'alimentation	1	2	3	4	5

Q34 – « Y compris vous-même et les enfants, de combien de personnes se compose votre foyer ? » /\_\_\_/

Q35 – « Combien y a-t-il d'enfants de moins de 18 ans ? » /\_\_\_/

Q36 – « Quel est votre niveau scolaire ? » /\_\_\_/

Primaire 1

Secondaire ou technique (sans baccalauréat) 2

Baccalauréat 3

Supérieur court (bac + 2) 4

Supérieur long (bac + 3 et plus) 5

« Notre questionnaire est maintenant terminé. Nous vous remercions.  
Bonne journée ! »

### *L'architecture du questionnaire*

Une fois définis dans leur contenu, les thèmes doivent encore être ordonnés et articulés au sein du questionnaire, non plus selon une logique managériale, mais pour faciliter le travail des enquêteurs ainsi que la tâche des répondants et minimiser les biais. Il n'existe pas pour cela de règles strictes et tout sera affaire de compromis. Quatre principes peuvent cependant être pris en compte pour aider à définir cette architecture :

- aller du général au particulier, de façon à influencer le moins possible les réponses en fonction des questions qui les précèdent. Dans notre exemple, nous avons commencé avec le riz en général puis les marques de riz ;
- commencer par les questions les plus simples, les plus concrètes : après une question d'image générale sur le riz, nous avons commencé par les comportements de consommation (éléments

- factuels) et laissé les aspects plus complexes d'image des marques au milieu du questionnaire ;
- éviter de mettre les questions les plus importantes au début du questionnaire (le répondant n'est pas encore attentif), ou tout à la fin (le répondant peut éprouver de la lassitude). Dans notre questionnaire, les questions sur l'achat du riz ont été mises à la fin du questionnaire pour éviter des confusions avec celles du thème de la consommation et parce qu'elles sont simples (fatigue du répondant). Ceci va néanmoins à l'encontre du principe énoncé en premier lieu « aller du général au particulier ». Les questions jugées les plus fondamentales sont mises au milieu : notoriété, image et attitudes pour les marques ;
  - une transition devra toujours figurer entre les thèmes pour bien marquer le changement au répondant et éviter les confusions (voir l'exemple).

### *L'introduction et la conclusion*

Le questionnaire doit toujours posséder :

- une introduction permettant à l'enquêteur de se présenter (ou au rédacteur du questionnaire, pour une version postale), de présenter l'objectif de l'enquête, de rassurer et demander l'accord au répondant. L'enquêteur se présente en général au titre de la société qui fait l'étude et non de son client, ceci pour plus de neutralité ;
- une ou plusieurs questions filtres : une fois l'accord obtenu, l'enquêteur doit s'assurer que le répondant remplit les conditions pour appartenir à la population étudiée. Dans notre exemple, le répondant doit être acheteur du produit ;
- la vérification des critères de quotas : dans les enquêtes où l'échantillon est construit selon la méthode des quotas, l'enquêteur doit pouvoir s'assurer, avant le démarrage du questionnaire, que le répondant entre bien dans ses quotas qui lui ont été fixés (par exemple il doit administrer 20 questionnaires dont 9 hommes, 11 femmes, 3 « moins de 25 ans », 3 « 26 à 34 ans », 5 « 35 à 49 ans »... 1 cadre supérieur, 3 ouvriers...). Si tel n'est pas le cas, il devra mettre fin au questionnaire. Notons que placer les variables de quotas en début de questionnaire constitue une exception au principe évoqué plus

haut, consistant à mettre les caractéristiques générales du répondant en fin de questionnaire ;

- une conclusion permettant de prendre les coordonnées du répondant dans l'hypothèse d'un contrôle *a posteriori*, de l'envoi d'un cadeau ou d'un nouveau contact pour une autre enquête. Elle permet enfin de remercier le répondant.

### **Le choix du mode d'administration**

Il doit être fait alors que le questionnaire est déjà bien défini dans son contenu (objectifs, sous-objectifs, critères à étudier, architecture). Par contre, il doit être fait avant la rédaction des questions, puisque leur formulation et leur codification en dépendent. Les questionnaires peuvent être administrés en face à face (dans la rue, au domicile, sur le lieu du travail, d'achat ou de consommation...) ou par téléphone avec un enquêteur, par voie postale, par Internet, dans une salle ou un bus loués à cet effet.

Le choix du mode d'administration est essentiellement le résultat d'un arbitrage entre le coût, le temps nécessaire, le volume d'information à collecter et l'importance de la représentativité géographique. Le tableau 4.9 présente les quatre principaux modes d'administration selon ces critères.

**Tableau 4.9 – Principales caractéristiques participant au choix d'un mode d'administration**

Mode d'administration	Durée	Coût	Volume d'information à collecter	Représentativité géographique
<b>Face à face (CAPI *)</b>	1 à 2 semaines	Élevé en zone rurale	Moyenne à élevée	Difficile en zone rurale
<b>Téléphone (CATI *)</b>	Quelques jours	Économique	Faible	Bonne
<b>Postal</b>	Plusieurs semaines (1 à 2 mois)	Dépend du taux de réponse	Élevée si questions simples	Bonne
<b>Internet (CAWI *)</b>	Quelques jours	Économique	Moyen	Bonne

\* Computer Aided Personal/Telephone/Web Interview

Nous retiendrons que :

- le face-à-face est le mode le plus souple mais son principal inconvénient est l'augmentation de son coût dans les zones rurales qui génèrent des coûts d'accès aux répondants très élevés ainsi que les biais générés par l'interaction physique entre enquêteur et répondant ;
- l'administration par téléphone conjugue beaucoup d'avantages (rapidité et coût) mais ne peut être utilisée avec un questionnaire long ou des questions complexes. Par ailleurs, la multiplication des opérateurs et la baisse tendancielle des taux de non-réponse diminuent son attrait ;
- le questionnaire postal autorise des questionnaires longs, pourvu qu'ils soient simples. Il est *a priori* le moins cher mais pose de gros problèmes en matière d'incertitude sur l'identité du répondant, de délais de retour (souvent supérieurs à 1 mois) et de taux de réponse (souvent inférieurs à 10 %) qui ont pour conséquence des échantillons non représentatifs et une augmentation considérable du coût au questionnaire utile. En effet, un questionnaire dont le coût unitaire d'administration serait de 3 euros (frais d'envoi et de retour, mise sous pli, papier, photocopie) voit son coût utile (c'est-à-dire au questionnaire rempli) multiplié par 20 pour un taux de réponse de 5 %, soit 60 euros le questionnaire utile, ce qui peut alors être supérieur au coût d'une administration en face-à-face ou au téléphone ;
- l'administration par Internet, après une forte expansion, est devenue le premier mode d'enquête. Son succès est dû au fait qu'il cumule les avantages d'interactivité, de souplesse d'utilisation, de contrôle de l'administration (propres au face à face et au téléphone) avec la faiblesse du coût. Soulignons que le coût peut être très faible si l'entreprise dispose d'une liste d'envoi des questionnaires (base de données clients). Dans le cas contraire, il est alors nécessaire d'acheter des lignes dans la base de données d'une société et le coût devient proportionnel au nombre de répondants.

### ***La rédaction des questions***

Lorsque toutes les phases précédentes sont bien établies, il est alors relativement aisé de rédiger le questionnaire proprement dit. En effet, les questions sont souvent identiques d'un questionnaire à l'autre ou



du moins utilisent des formats assez proches. Aujourd'hui, beaucoup de sites Internet (gratuits, payants) proposent des bases de questions toutes faites et des logiciels permettant de formater rapidement les questions. Le tableau 4.10 présente les principaux formats de questions et leurs caractéristiques. Le lecteur trouvera leur application en exemple avec le questionnaire sur le riz.

**Tableau 4.10 – Formes des questions utilisables dans un questionnaire**

Question de type	Variante	Caractéristique	Codification	Exemple sur le riz (n° de la question)
<b>Fermée</b>	Binaire	Réponse par oui ou non	Oui 1 Non 0	Q0
	À choix unique parmi n	Une seule réponse possible parmi n modalités exclusives	De 1 à n	Q28
	À choix multiple parmi n	K réponses possibles parmi n modalités non exclusives	Converti en n questions binaires	Q5, Q7, Q10
<b>Ouverte</b>	Postcodée	Pas de modalités	À réaliser lors de l'exploitation des résultats	Q3
	Précodée	Modalités existantes mais non présentées au répondant	Comme une question fermée à choix unique	Q9

La question fermée consiste à poser une question en proposant les modalités de réponses à l'intérieur desquelles le répondant doit se situer. Il en existe trois formes :

- la question binaire appelle une réponse par « oui » (codé 1) ou par « non » (codé 0). C'est la forme la plus simple ;
- la question à choix unique parmi  $n$  modalités de réponses (codées entre 1 et  $n$ ). Le répondant devant choisir une et une seule modalité de réponses, celles-ci doivent être mutuellement exclusives et si possible, globalement exhaustives (ne pas oublier de modalités importantes) ;

- la question à  $k$  choix multiples parmi  $n$  modalités de réponses. Le répondant doit choisir un nombre  $k$  de réponses parmi les  $n$  proposées :  $k$  peut être quelconque ou fixé à l'avance. Il est parfois conseillé d'ordonner les réponses (par exemple, par ordre de préférence), mais cela complique la tâche du répondant et l'analyse statistique. La question Q5 de l'exemple en est un exemple. Elle revient à poser neuf fois une question binaire du type : « le riz long est-il adapté pour un repas normal à la maison ? », avec une réponse par oui ou par non. Elle sera donc codifiée en la transformant en  $n$  questions binaires codées 1 ou 0.

Notons que dans ces trois formes de questions fermées, il est possible de laisser la possibilité au répondant de « sortir » des modalités proposées avec des modalités comme « ne sais pas » ou « autre – préciser » (voir leur utilisation dans notre exemple de questionnaire en exemple).

La question ouverte consiste à poser une question sans proposer de modalités de réponses, de façon à obtenir richesse et spontanéité. Il existe deux principaux formats :

- le format postcodé : l'enquêteur ou le répondant note la réponse aussi fidèlement que possible (voir question Q3 en exemple) ;
- le format précodé : l'enquêteur attribue la réponse à une ou plusieurs modalités déjà identifiées, qui figurent dans son questionnaire mais que le répondant ne peut voir (question Q9 en exemple). Son avantage est de fonctionner comme une question fermée, l'analyse statistique étant ensuite directement possible, contrairement à la version postcodée qui doit faire, ex post, l'objet d'une codification longue et fastidieuse. Ce format ne fonctionne pas pour les questionnaires autoadministrés (postal et Internet).

### *Les échelles de mesure*

Les échelles de mesure sont un cas particulier de question fermée à une réponse parmi  $n$ . Elles permettent de mesurer le niveau d'une variable en demandant au répondant de se positionner sur une échelle graduée comprenant le plus souvent entre quatre et sept échelons. On peut distinguer les échelles factuelles et les échelles mesurant une opinion ou un sentiment.

### Les échelles factuelles

Elles mesurent les possessions ou les comportements effectifs comme les fréquences d'achat ou de consommation, les quantités achetées ou consommées ou le nombre de produits possédés dans son réfrigérateur. Correspondant à un comportement bien réel et observable, elles demandent essentiellement au répondant un effort de mémoire relatif à son comportement habituel (moyen) ou passé. Deux méthodes sont couramment utilisées pour mesurer les fréquences de consommation.

Elles consistent à demander :

- la fréquence moyenne du comportement (question Q4 dans l'exemple sur le riz) ;
- le nombre de comportements au cours d'une période donnée dont la durée varie en fonction du rythme de consommation du produit : la dernière semaine, le dernier mois, le dernier trimestre, la dernière année (question Q25 en exemple). Il est important de ne pas utiliser des termes imprécis comme « souvent », « très souvent », qui correspondent à des comportements différents selon les répondants.

La mesure des quantités achetées ou consommées est plus délicate. Il est possible de la décomposer « en fréquence des occasions » (d'achat ou de consommation) et « quantité lors de chaque occasion » (d'achat ou de consommation), de la façon suivante :

- fréquence d'achat ou de consommation (question Q4 en exemple) mesurée comme précédemment ;
- quantité par occasion d'achat ou de consommation (appelée alors « prise »). L'évaluation par le répondant de sa prise moyenne peut nécessiter des aides visuelles (verres, assiettes, plats) aidant le répondant à évaluer la quantité moyenne qu'il consomme lors de chaque prise. ;
- ceci doit être mesuré pour une semaine normale et pour un week-end normal, les consommations alimentaires variant souvent entre les deux ;
- pour mesurer les quantités consommées par ménage il est, en outre, nécessaire de demander au répondant d'évaluer les trois éléments ci-dessus pour chaque consommateur, à l'intérieur de son ménage.

Cette approche comporte bien sûr une part d'imprécision mais reste la seule praticable avec un simple questionnaire déclaratif. Elle est, par exemple, utilisée pour mesurer la quantité moyenne de vin consommée par les ménages français.

#### Les échelles mesurant une opinion ou un sentiment

S'agissant de phénomènes non observables (satisfaction, attitude, perception...) et non de comportements effectifs, il n'y a pas d'effort de mémoire à demander mais il est, en revanche, fondamental de s'assurer que le répondant a la même représentation de ce qu'on lui demande que le concepteur du questionnaire. La formulation de la question sera donc très importante, de même que son format qui devra aider à évaluer l'intensité ou le niveau de l'opinion ou du sentiment. Les principaux types d'échelles sont illustrés dans notre exemple de questionnaire sur le riz (exemple) :

- échelles à supports sémantiques (questions Q4, Q18) ;
- échelles à supports numériques (questions Q6, Q8) ;
- échelle de Likert, de loin la plus utilisée actuellement en raison de sa souplesse : elle peut en effet être utilisée pour mesurer n'importe quel critère (questions Q32.1 et Q32.2) ;
- échelle de différentiel sémantique d'Osgood (voir exemple ci-après).

#### Exemple

#### L'échelle de différentiel sémantique d'Osgood

Vous allez lire des mots qui peuvent être utilisés pour décrire des marques de riz. Indiquez les mots qui conviennent pour décrire les marques que vous connaissez. Commençons par la marque...

Tableau 4.11

	Convient très bien	Convient assez bien	Convient ni bien ni mal	Convient assez bien	Convient très bien	
1. Originale	1	2	3	4	5	1. Banale
2. Dynamique	1	2	3	4	5	2. Peu dynamique
3. Économique	1	2	3	4	5	3. Chère
4. Etc.	1	2	3	4	5	4. Etc.

■ Des variantes utiles : questionnaire *omnibus*, enquête par souscription et baromètres

Le questionnaire est en fait un outil d'observation construit et utilisé de façon ponctuelle pour répondre aux besoins bien spécifiques d'une entreprise, d'où son nom de questionnaire *ad hoc*. Même s'il représente la forme d'utilisation la plus courante, des variantes existent.

***Les enquêtes multiclients par questionnaire omnibus***

Le principe consiste à acheter des questions (des places) au sein d'un questionnaire collectif administré pour plusieurs entreprises, à une fréquence régulière (par exemple toutes les deux semaines), auprès d'un échantillon représentatif de la population d'un pays. La taille de cet échantillon peut varier selon les sociétés d'études mais elle se situe le plus souvent entre 2 000 et 5 000. Prenons l'exemple d'un producteur de rhum qui souhaiterait connaître la notoriété et l'image de l'une de ses marques :

- le travail sur la stratégie de communication de cette marque met en avant la nécessité de connaître la notoriété et l'image actuelle de la marque ;
- pour cela, il est nécessaire de poser deux questions pour la notoriété (NS, NA), une question ouverte pour l'image et une question de fréquence de consommation, soit quatre questions auxquelles doivent s'ajouter une douzaine de variables socio-démo-géographiques permettant d'étudier comment varient la notoriété et l'image en fonction des caractéristiques des répondants (sexe, âge, profession, niveau d'éducation, taille du foyer...) ;
- faire une enquête *ad hoc* exigerait dans ce cas une quinzaine de questions à administrer auprès de 1 000 personnes (minimum) avec une bonne représentativité territoriale, donc des coûts élevés d'accès aux unités à interroger. Il est clair qu'un tel terrain, s'il était chiffré, représente un coût considérable, environ 20 000 euros (conception, suivi terrain, saisie) ;
- au lieu de cela, une enquête *omnibus* se limite à l'achat de quatre questions (NA, NS, image et fréquence), soit un total d'environ 6 000 euros seulement. En effet, les variables socio-démo-géographiques sont mesurées pour l'ensemble des participants au questionnaire et leur coût se répartit sur l'ensemble des clients, de même que les



coûts fixes de l'enquête (coûts non strictement proportionnels au nombre de questions). De plus, l'*omnibus* étant administré deux fois par mois, les résultats seront rapidement obtenus (entre 1 et 2 semaines après la commande) ;

- si l'échantillon de l'*omnibus* est de 2000 personnes, le producteur peut néanmoins se contenter « d'acheter » 1 000 personnes, la société d'étude pouvant « splitter » son questionnaire, c'est-à-dire n'administrer certaines questions qu'à une moitié de l'échantillon (1 sur 2) en les combinant avec les questions d'un autre client.

En conclusion, l'enquête *omnibus* représente un moyen d'étude d'un bon rapport (précision-rapidité)/ coût, dès que le nombre de questions à poser est limité (entre 1 et 12 questions environ).

### ***Les études en continu ou baromètres***

Si l'enquête *ad hoc* est par nature ponctuelle, elle peut aussi avoir un caractère continu en étant répliquée à l'identique à fréquence constante (tous les mois, tous les trimestres, tous les ans). Il s'agit alors d'un baromètre permettant de suivre l'évolution des opinions et des comportements déclarés par les consommateurs. Un exemple est l'Ipsos Observer qui permet de suivre la perception des risques alimentaires par les Français ou les Européens. Il est aussi possible de travailler à échantillon constant : les mêmes individus sont alors interrogés de période en période. Dans ce cas, il s'agit d'un véritable panel, bien que pour éviter les confusions avec l'outil décrit en section 2, nous préférons le terme de baromètre. Les principaux instituts de sondages gèrent ce type de baromètres (KantarWorldpanel, ACNielsen, Ipsos...).

### ***Les tests en salle et les expérimentations***

Le questionnaire est aussi l'outil de base utilisé dans les tests et expérimentations diverses fréquemment menés dans le domaine des produits agroalimentaires, en particulier pour le développement des produits nouveaux (voir la section 3 du chapitre 6 et l'innovation). Tout, en effet, peut être testé, d'un élément particulier du programme marketing à l'ensemble du programme, sous la forme de marché test :

- une idée ou concept de produit, décrit avec un texte ou un dessin ;
- un aliment (simple, préparé) ou une boisson, en test aveugle, c'est-à-dire dépourvu de marque et de packaging : ce type de test permet de comparer un nouveau produit à ses concurrents, en particulier

le leader sur le marché, uniquement sur la dimension produit, sans influence des autres éléments du programme marketing ;

- le lien entre les caractéristiques objectives d'un aliment et les préférences globales des consommateurs et leur évaluation gustative selon un certain nombre de critères. Dans le champ des produits agroalimentaires, les tests en aveugle et l'analyse sensorielle sont des outils particulièrement utiles, y compris pour faire évoluer les produits actuels (voir la section 3 du chapitre 6) ;
- un nom de marque, son code visuel, sa représentation en logo ;
- l'adéquation perçue entre un produit et la marque qui pourrait être utilisée pour le commercialiser ;
- la sensibilité au prix ;
- la sensibilité au temps de cuisson, de préparation, de consommation... ;
- un packaging ;
- un spot publicitaire ;
- l'ensemble, aussi complet que possible, des éléments du plan d'actions d'un produit, sous la forme d'un marché test (en conditions réelles mais limitées au plan géographique : quelques points de vente) ou d'un marché simulé (voir l'encadré ci-après). Cet outil est particulièrement efficace pour évaluer la performance d'un produit nouveau.

### Les marchés simulés

Le principe consiste à évaluer le potentiel d'une offre (le plus souvent un produit nouveau) en testant simultanément l'essentiel de ses composantes, à savoir : un produit, avec son packaging, sa marque, son format, sa gamme, son prix, sa publicité et ceci dans des conditions aussi proches que possible de la réalité. Le produit sera inséré dans un linéaire reconstitué, avec ses concurrents et mis en situation d'achat auprès d'un échantillon représentatif de la population de consommateurs visés (200 à 500 individus). Le test peut avoir lieu en salle ou, le plus souvent, dans un bus aménagé, ce qui permet de se déplacer pour toucher l'ensemble de la population :

- Les participants sont soumis à un premier questionnaire permettant d'évaluer leurs opinions générales sur la catégorie de produits étudiée.

• • •

- Ils sont ensuite soumis à un écran publicitaire comportant les spots des marques concurrentes et du nouveau produit. Un second questionnaire permet alors d'évaluer l'efficacité publicitaire du spot en termes de notoriété, rappel, création d'image et d'attitude, comparativement aux concurrents.
- Les participants sont conduits devant un linéaire reconstitué et amenés à faire un achat à la suite duquel un nouveau questionnaire permet un « débriefing » de la lecture du rayon, de la visibilité du nouveau produit et de son choix. Notons que chaque participant est doté d'un pouvoir d'achat (bons d'achat) qui l'incite à acheter mais qui reste inférieur à la valeur du produit à acheter, exigeant ainsi du réalisme dans les critères de choix.
- Les participants repartent avec le produit acheté et, si ce n'est pas le produit testé, le nouveau produit leur est donné. Ils sont amenés à le consommer chez eux, dans des conditions d'utilisation qui peuvent être précisées. Quelque temps après, un complément d'enquête permet d'évaluer la performance du produit « dans l'usage » et les intentions de réachat.
- Le produit peut éventuellement être laissé en quantité nécessaire pour une consommation sur une durée plus longue permettant plusieurs vagues d'enquêtes.
- Des simulations sur le niveau potentiel de distribution (DN-DV), d'exposition au point de vente (PDL) ainsi que sur la couverture par les médias et la répétition moyenne du message auprès de la cible (GRP), permettent une prévision des volumes et de la part de marché que pourra occuper le produit.

## ■ L'échantillon dans les enquêtes quantitatives par questionnaire

L'objectif premier dans les enquêtes quantitatives par questionnaire comme dans les panels, est de décrire, avec une précision suffisante, des paramètres comme la notoriété d'une marque, les volumes achetés, le pourcentage d'accord avec un point de vue... L'objectif second est le plus souvent d'étudier comment varient ces paramètres en fonction des caractéristiques des répondants, donc de croiser les résultats par sexe, tranches d'âges, professions... La taille de l'échantillon total doit donc être suffisante pour permettre une estimation des paramètres étudiés pour chaque catégorie d'individus (par exemple, les femmes, les moins de 18 ans...).

Pour satisfaire ces contraintes, des tailles d'échantillon élevées sont nécessaires. On peut observer que dans la pratique, elles oscillent le plus souvent entre 1 000 et 5 000 individus, car :

- un échantillon de taille 1 000 permet de garantir au minimum 3 % de précision pour un pourcentage estimé sur l'ensemble de l'échantillon. Une formule simplifiée, mais facile à retenir, de la précision minimale  $P$  obtenue pour l'estimation d'un pourcentage sur un échantillon de taille  $n$  est :  $P = 1/[(n)^{1/2}]$ . On voit ainsi que pour 1 000 individus on obtient  $P = 1/[(1\,000)^{1/2}] = 0,032$  soit 3,2 % de précision<sup>1</sup> ;
- la précision se dégrade, mais à taux décroissant, dès que l'on fait des estimations sur des parties de l'échantillon (par exemple, les seuls « hommes »). Avec un échantillon de 1 000 répondants constitué à 50 % d'hommes, la taille échantillon tombe à 500 pendant que la précision, elle, ne passe que de 3,2 % à 4,5 % ;
- la précision s'améliore, mais à taux décroissant, lorsque l'on augmente la taille de l'échantillon : pour passer de 3,2 % de précision à 1 % sur l'estimation d'un pourcentage, il est nécessaire de multiplier la taille de l'échantillon par  $(3,2^2)$  soit 10,24, soit interroger 10 240 répondants ! Ceci caractérise ce que l'on peut appeler la loi des rendements décroissants de la précision dans les enquêtes, en fonction de la taille échantillon, loi qui a un impact direct sur le coût. La figure 4.4 montre que le point d'inflexion de la courbe reliant la taille de l'échantillon à la précision est situé entre 700 et 1 000. Ceci montre pourquoi il est souvent inutile, car trop coûteux pour ce que cela rapporte, d'aller au-delà de 5 000 répondants dans les enquêtes, sauf quand il est nécessaire de faire des analyses précises sur des sous-parties de l'échantillon. Ainsi, en pratique, la majorité des échantillons se situent entre 800 et 5 000 ; 1 000-2 000 étant une taille courante.

<sup>1</sup> La puissance « 1/2 » signifie encore la « racine carrée » du nombre.

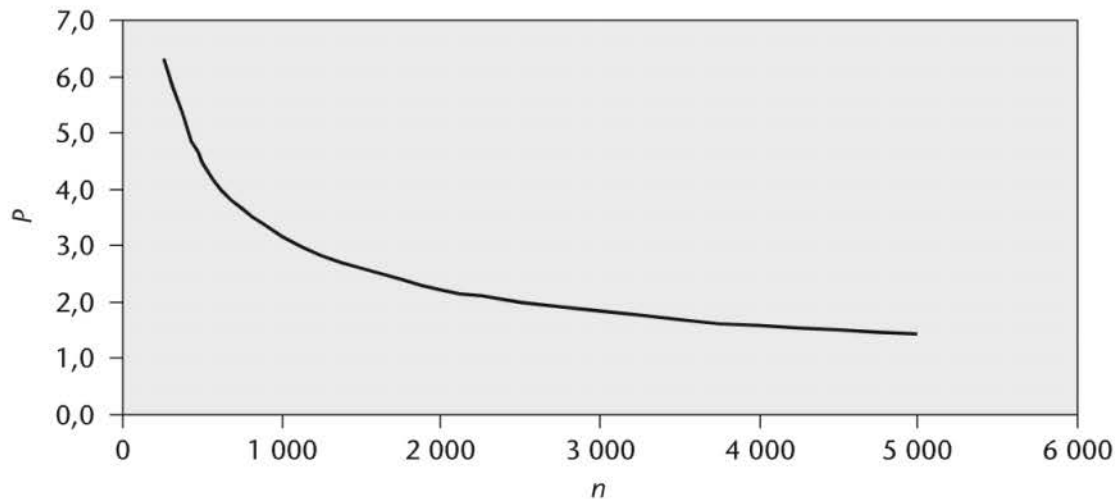


Figure 4.4 – Précision  $P$  (%) en fonction de la taille échantillon  $n$

## Quelques outils complémentaires

Il s'agit ici essentiellement de combler les vides laissés par les panels, les sondages et les études qualitatives. Ces outils visent à étudier, de façon assez spécifique, un ou plusieurs éléments du mix-marketing et leur impact sur la performance.

### *Les enquêtes « shoppers »*

À ne pas confondre avec le *store check*, visant à caractériser l'offre au point de vente, les études « shoppers » ont pour objet la compréhension des comportements d'achat au point de vente, pour une catégorie de produits particulière. Les populations étudiées sont représentatives des acheteurs du rayon concerné, avec le plus souvent des quotas fixés par types de points de vente (circuits et enseignes), variétés de produits et marques exposées en rayon. Ces études ont donc lieu au point de vente, « *in vivo* ». On peut retracer la méthodologie générale de ces études à travers trois phases.

#### ■ Phase qualitative préparatoire

Cette phase vise la compréhension en profondeur du processus d'achat dans la catégorie de produits étudiée (par exemple les mayonnaises) et notamment la caractérisation :

- du rôle joué par chaque membre du ménage dans le processus d'achat ;
- des critères de choix utilisés lors de l'achat et le statut du prix, de la qualité, du rapport qualité/prix ;



- du rôle du rayon, de l'impact des promotions ;
- du rôle des marques et de leur rôle dans le choix.

Cette phase est réalisée en utilisant le plus souvent les méthodes d'interview semi-directive.

### ■ Observation *in vivo* qualitative et décodage du processus d'achat

Cette phase, souvent appelée « méthode des protocoles », est originale puisqu'il s'agit d'une méthode qualitative alliant l'observation et l'interview de l'acheteur. L'acheteur est en situation d'achat au point de vente (*in vivo*) et effectue ses achats aussi naturellement que possible, sans savoir qu'il est filmé. Lors de la projection du film, il lui sera ensuite demandé (interview « réflexe ») au fur et à mesure, de verbaliser les réflexions mentales auxquelles il s'est livré et d'argumenter ses comportements : « à quoi pensait-il en regardant cette marque », « pourquoi a-t-il pris en main ce produit puis l'a-t-il reposé ? », « pourquoi n'a-t-il rien acheté ? », « pourquoi a-t-il pris telle marque plutôt que telle autre ? ».

### ■ Observation et interrogation quantitative

Une fois les deux phases qualitatives précédentes réalisées, les processus d'achat sont déjà bien compris et il reste essentiellement à les quantifier. C'est l'objet de cette phase qui recouvre deux types de questionnaires, permettant de quantifier les comportements d'achat :

a. une fiche codifiant le comportement du shopper : elle est remplie par des enquêteurs observant de façon aussi neutre que possible le comportement d'achat des individus dans le rayon étudié. Ce questionnaire va permettre de quantifier des points très factuels et objectifs tels que la durée totale de passage dans le rayon, le nombre de marques prises en main, leur nature (marque, format, variété...), le temps passé avec chaque marque prise en main, l'information consultée sur le packaging, le produit acheté, l'absence d'achat, la réaction en cas de rupture... ;

b. un questionnaire d'interrogation du shopper : il s'agit là sans doute du cœur des études shoppers. Ce questionnaire est administré à l'acheteur, de préférence juste après un choix, face au rayon. Il permet de quantifier des éléments fondamentaux du processus d'achats mais qui ne sont pas forcément observables, notamment : 1) les habitudes d'achat et de consommation, 2) la compréhension du comportement

d'achat en linéaire (importance des critères de choix, rôle des marques, du prix, des promotions...) et 3) la perception du rayon et les attentes en terme d'organisation et de facilité du choix...

A tous ces éléments peuvent être ajoutés des informations objectives permettant la caractérisation de l'offre en rayon, car elle conditionne les comportements d'achat observés : organisation du linéaire (par marques, variétés, formats), taille du linéaire, nombre de références, marques présentes. Le couplage possible avec les données de panel distributeur est particulièrement intéressant.

### ***Le tracking médias et les études d'audience***

Le tracking médias a pour but de quantifier les investissements publicitaires réalisés par les producteurs. Il permet de répondre aux questions : qui dépense combien ? Dans quels médias ? Dans quels supports et à quel rythme ? Il met en relation les efforts de communication des concurrents (appréciés de façon essentiellement quantitative) avec leurs positions concurrentielles. Les études d'audience permettent de savoir : « qui regarde quoi, quand ? ». Elles permettent de caractériser l'audience des principaux médias (TV, radio, affichage, presse, cinéma, Internet) et supports dans les médias (voir le chapitre 7).

### ***Le store check ou le panel d'offre***

Cet outil permet d'apprécier, de façon qualitative et quantitative, l'exposition des concurrents dans les rayons des GMS, pour un marché donné, ce que ne permettent pas de faire les panels de distributeurs, aussi sophistiqués soient-ils. En particulier, il permet d'identifier les références présentes, les linéaires accordés, la qualité de la position dans le linéaire, les promotions mises en œuvre et enfin les prix. Utilisés en continu, les *store check* représentent de véritables panels permettant de suivre l'offre dans les GMS.

### ***L'analyse sensorielle***

L'analyse sensorielle a pour but d'étudier le lien entre l'appréciation gustative globale du produit alimentaire et ses caractéristiques objectives (quantité de sel, de sucre, d'alcool ; amertume...). Elle est détaillée à la section 3 du chapitre 6.

## ***L'analyse nutritionnelle***

L'analyse nutritionnelle permet de connaître avec exactitude les quantités d'eau, de sel, de sucre mais aussi de macro et micronutriments, vitamines... présents dans un produit alimentaire ainsi que leurs effets sur la santé. Elle présente des tables de décomposition du produit en bénéfices santé pour les consommateurs. Ces bénéfices peuvent être repris pour développer des argumentaires de vente aux clients (en particulier, les acheteurs des GMS) ou des messages de communication publicitaire à but informationnel auprès du consommateur final (plaquette, spot publicitaire...).

### ***L'essentiel*** |

- ▶▶ **Les panels, les études qualitatives** (individuel et groupe) et quantitatives par questionnaire demeurent les trois outils de base en matière de diagnostic des marchés. Ils satisfont en effet l'essentiel des besoins en matière de diagnostic sur les marchés et les positions concurrentielles des produits et des marques.
- ▶▶ **Grace aux progrès de la technologie**, les panels sont devenus aujourd'hui des outils quasi parfaits de suivi, en temps réel, des marchés.
- ▶▶ **Les évolutions technologiques** liées à l'échange des données informatisées et la production massive et permanente de « data » (opinions et comportements) par Internet, smartphones et autres objets connectés sont néanmoins des facteurs en train de reformater profondément les outils d'études et leurs objectifs : le métier des études est en train d'être « repensé ».
- ▶▶ **Ces évolutions opèreront un changement** des pratiques du marketing stratégique et opérationnel des produits alimentaires, objet privilégié du métier des études. Il est néanmoins encore difficile de prévoir le contenu exact de ces impacts.

## Chapitre 5

# Construire une stratégie marketing dans le secteur alimentaire

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Établir la stratégie d'une organisation** n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen pour atteindre les objectifs que celle-ci se donne. En marketing, le niveau de définition de la stratégie est celui des couples produit × marché, et l'objectif le plus couramment assigné est d'atteindre un niveau de chiffre d'affaires.
- ▶▶ **Au jour le jour, les actions** que peut mener un responsable marketing sont variées. Une stratégie marketing claire permet d'opter pour les actions les plus efficaces compte tenu de la situation de la marque. Au contraire, en l'absence de stratégie, certaines actions mal adaptées peuvent avoir un impact faible, voire être en contradiction les unes avec les autres.
- ▶▶ **La cohérence de l'articulation** entre l'objectif général de l'entreprise, la stratégie marketing et les actions marketing retenues pour sa mise en œuvre favorise grandement le succès d'une stratégie.

Qu'elle soit générale, financière, technologique ou marketing, la stratégie n'est pas une fin en soi. Elle n'est qu'un moyen pour atteindre les objectifs que se donne une organisation (entreprise, association, fédération, coopérative...). Lorsque les organisations sont de type capitalistique, ce qui est en général le cas des grandes entreprises, ces objectifs sont formulés selon une logique financière qui répond à la rémunération des capitaux investis par les actionnaires (atteindre un certain niveau de rentabilité et de risque, revenir à un taux de rentabilité positif, améliorer la valeur de l'action...). Lorsque les organisations sont de petites structures, du type PME familiale, ce qui est un cas très fréquent dans le secteur agroalimentaire (près de 90 % des entreprises ont moins de 250 salariés), la gouvernance est alors familiale et la rentabilité, si elle est nécessaire, n'est souvent plus une fin en soi. Ces structures affichent ainsi des objectifs plus variés, intimement liés à la personnalité du dirigeant et à l'histoire de sa famille, tels que maintenir son indépendance, ne pas avoir à déléguer, soutenir la complexification croissante de la législation française et européenne, bien faire son métier, celui qui a été légué par ses parents, préserver une qualité de vie, ne pas travailler pour payer des impôts ou tout simplement survivre...

En marketing, le niveau de définition de la stratégie est celui des couples produit  $\times$  marché sur lesquels l'organisation est présente ou pourrait l'être. Pour participer à l'atteinte de l'objectif général fixé par la direction (le chef d'entreprise dans une PME), le marketing se voit en général assigner des objectifs de marché. Ils se définissent en termes de ventes générant des marges qui contribuent aux charges générales de l'organisation (contribution à la marge). Autrement dit, l'objectif le plus couramment assigné au responsable marketing est d'atteindre un niveau de chiffre d'affaires, défini selon les cas en part de marché (plutôt dans les grandes entreprises) ou en quantités absolues (plutôt dans les PME), le tout permettant de dégager un niveau de marge donné.

Pour atteindre cet objectif, différentes stratégies peuvent être pertinentes. La stratégie retenue ne doit donc pas être envisagée comme la recherche du « Graal » mais comme un moyen raisonnable, à un moment donné, d'orienter les efforts de l'organisation vers un but qu'elle se fixe, compte tenu de sa culture et de ce qu'elle est prête ou



non à faire. Ainsi, une stratégie marketing visant à innover, élargir la gamme de produits, créer une marque ou développer une force de vente propre serait *a priori* mal adaptée à une entreprise qui doit épuiser ses pertes d'exploitation sous trois ans, sous peine de disparaître. Une stratégie envisageant le lancement d'un produit haut de gamme, à prix élevé, pour une cible exigeante, serait mal adaptée pour une entreprise qui ne serait pas capable de contrôler ses circuits de distribution, faire vivre une marque et n'aurait aucune information en provenance du marché.

Les actions que peut mener au jour le jour un responsable marketing et commercial (ou le dirigeant de PME qui a en charge cette fonction) sont nombreuses et variées. Par exemple, face à la nécessité de mener des actions de promotion dans les points de vente pour développer le chiffre d'affaires ou répondre à l'agressivité des concurrents, vaut-il mieux opter pour des promotions de volume (+20 % de produit en plus pour le même prix), une réduction immédiate d'un euro ou encore un bon de réduction à valoir sur le prochain achat, organiser un jeu-concours, faire un lot virtuel « le troisième est gratuit » ? Ne pas avoir de stratégie marketing, c'est prendre le risque de ne pas opter pour les actions les plus efficaces compte tenu de la situation de la marque et de mener des actions ayant un faible impact, voire de mener des actions en contradiction les unes avec les autres et dont le rendement pourrait être très faible voire négatif. Ainsi, avoir fait un choix stratégique en amont visant à privilégier le recrutement de nouveaux consommateurs, permettra d'avoir une vision beaucoup plus claire des actions à mener. Par exemple, un bon de réduction à valoir sur le prochain achat ou la mise en place de lots virtuels ne seront pas efficaces, car ayant plutôt tendance à fidéliser les consommateurs actuels.

L'avantage de définir une stratégie claire est de pouvoir déterminer à tout moment si une action :

- est conforme à l'objectif général ;
- représente le moyen le plus efficace d'atteindre cet objectif (c'est-à-dire en ne consommant pas trop de ressources par rapport à ce qu'elle rapporte) ;
- n'est pas en contradiction avec d'autres actions.

**Tableau 5.1 – Position de la stratégie marketing au sein de la démarche générale de l'entreprise**

Projet d'entreprise	Objectifs déclinés dans les différentes fonctions	Diagnostic de la situation actuelle et à venir	Stratégies déclinées par fonctions	Actions
Objectif général	Objectif assigné au marketing	Diagnostic de la situation marketing	Stratégie marketing – cible – positionnement – axes stratégiques d'actions	Plan d'action (marketing mix) : – produit – prix – promotion – distribution – et force de vente
	Autres objectifs	Autres diagnostics	Autres stratégies – production – ressources humaines – finance – contrôle R&D – ...	Autres plans d'actions

Ainsi, comme le montre le tableau 5.1 :

- la fonction marketing se voit assigner des objectifs spécifiques qui participent à l'atteinte de l'objectif général de l'entreprise. La stratégie marketing n'est donc qu'une des facettes de l'ensemble des efforts mis en œuvre par l'organisation (GRH, finance, recherche et développement, contrôle de gestion...) ;
- la stratégie marketing est le moyen choisi pour atteindre ces objectifs spécifiques. Elle met en jeu la présence de l'entreprise sur les marchés : pénétrer un marché sur lequel l'entreprise est absente, réviser la position actuelle sur un marché, créer un nouveau marché en innovant, viser une nouvelle cible de consommateurs, intégrer un nouveau circuit... Ses deux composantes de base sont le *positionnement de l'offre par rapport aux concurrents* et le *ciblage des consommateurs* à qui s'adressera cette offre, aspects qui seront développés dans la section 1 ;
- la stratégie concerne aussi les produits actuels de l'entreprise pour lesquels un positionnement et une cible existent déjà. Il s'agit

alors de concevoir des axes stratégiques d'action qui permettront de préserver ou d'améliorer la compétitivité sur le marché en orientant le plan d'actions marketing vers des objectifs précis, si possible quantifiés, dont la réalisation conduit à obtenir la position souhaitée sur le marché (part de marché). Cet aspect sera présenté à la section 2 ;

- la stratégie marketing (positionnement, cible, axes stratégiques d'action) est ensuite mise en œuvre à travers un plan d'actions défini selon les leviers d'actions qui sont (en principe) sous le contrôle du responsable marketing et sont appelés les « 4 P du marketing-mix », c'est-à-dire : Produit (présenté au chapitre 6), Promotion (présenté au chapitre 7), Prix, distribution et force de vente (en anglais Place, présentés au chapitre 8). Par rapport à ces actions, la stratégie constitue un cadre qui permet de prendre, au jour le jour, des décisions cohérentes.

Le manque de cohérence est souvent une raison des échecs observés dans la mise en œuvre des stratégies. Cette cohérence doit s'appliquer à trois niveaux :

- la stratégie marketing doit être cohérente avec l'objectif général de l'entreprise ;
- toute action marketing doit être cohérente avec la stratégie marketing ;
- chaque décision prise sur une variable d'action (produit, prix, promotion, distribution) doit être cohérente avec toutes les autres.

L'ensemble des actions doit enfin être cohérent dans le temps et aussi dans l'espace, c'est-à-dire sur les différentes zones géographiques où intervient l'entreprise.

Ajoutons que le choix de la zone géographique et des circuits de distribution revêt souvent un caractère plus stratégique qu'opérationnel et pourrait aussi être présenté ici (ils sont en fait présentés au chapitre 8). Ce choix conditionne en effet toute l'organisation de l'entreprise. Dans le champ agroalimentaire, passer par les GMS pour développer les volumes et le chiffre d'affaires ou au contraire choisir de distribuer soi-même ses produits pour améliorer ses marges, s'associer ou même acheter un partenaire importateur sont l'expression d'engagements majeurs qui dépassent le cadre du seul marketing :

ils mettent en jeu la finance, l'outil de production, le savoir-faire juridique... Danone en est un exemple : face à l'hyper concurrence régnant sur le marché de l'eau en bouteille en GMS, le groupe a investi massivement dans le secteur de la distribution d'eau en bonbonne en direct au consommateur, en rachetant plusieurs producteurs européens. Avec le lancement de Nespresso, Nestlé a fait le choix, très stratégique, de la vente directe (réseau de boutiques et e-commerce) aux consommateurs (BtoC) et aux entreprises (BtoB), de façon à s'assurer plus d'autonomie dans la mise en œuvre de sa stratégie et de meilleures marges.

## 1. Les choix fondamentaux : choix des couples produit × marché, ciblage et positionnement

Imaginons un acheteur de la grande distribution posant à un producteur la question suivante : « Quel est votre produit, à quel marché s'adresse-t-il, à quel consommateur est-il destiné en particulier et qu'est-ce qu'il apporte de plus que ceux des concurrents déjà présents dans mon rayon ? » Pour y répondre, ce producteur devra avoir clairement défini son couple produit × marché, sa cible et son positionnement, éléments les plus fondamentaux de la stratégie marketing de son produit.

### ***Le choix des couples produit × marché***

Le couple produit × marché est l'unité de base selon laquelle se décline une stratégie marketing qui, par nature, est définie par rapport au marché. Un couple produit × marché est la combinaison d'un produit avec un marché. Par exemple, le produit Charal Kids, P'tits d'Rolls est une viande positionnée sur le marché de la viande préemballée, vendue en GMS en France. La présence de l'entreprise sur les marchés doit donc être décomposée en couples produits × marchés constituant un portefeuille (ou encore échiquier stratégique). Quelle que soit la taille de l'organisation, les deux clés d'entrée de toute stratégie marketing résident dans les questions : qu'est-ce que je vends ? (produit), sur quel marché ?

Ainsi, un vigneron propriétaire d'un petit domaine de 8 hectares, peut lui aussi représenter son échiquier stratégique avec ses couples produits × marchés comme dans l'exemple qui suit (tableau 5.2) :

- deux vins de pays (VDP), un rouge et un rosé, vendus en *bag in box* de 3,5 et 10 litres, à la propriété, au client local ;
- deux vins d'appellation d'origine contrôlée (AOC) générique, un rouge (bouteille « légère ») et un blanc (bouteille « lourde »), ainsi qu'un vin rouge vieilli en fût (bouteille « lourde »), vendus en bouteille, aux touristes de passage en direct à la propriété ou par correspondance/Internet à des ménages hors région (envoi par transporteur). Les deux marchés, touristes de passage et ménages hors région, ont été regroupés par souci de simplification, car ils manifestent approximativement les mêmes attentes et les mêmes produits leur sont destinés. Ils sont aussi les deux états d'une même trajectoire client : les touristes de passage ont découvert le produit à la propriété, puis ont été fidélisés et sont devenus des ménages hors région ;
- deux vins AOC, un blanc et un rouge vieilli, vendus à l'exportation en Europe par l'intermédiaire d'un agent ;
- l'ensemble des cinq produits, vendus en direct auprès des restaurants locaux (BtoB). Ici les VDP (rouge, rosé) seront vendus « en pichet » par le restaurateur, donc sans mention explicite du producteur.

Ce vigneron peut représenter son activité sous la forme d'un tableau à double entrée (tableau 5.2) indiquant ses choix relatifs à la question : quels produits pour quels marchés ? Bien entendu, les termes de produit et de marché doivent être considérés au sens le plus large du terme, notamment :

- le produit recouvre toutes les dimensions qui sont associées à cette dimension : cœur de produit, packaging, emballage, marque, service associé (voir chapitre 6) ;
- le marché résulte de la combinaison d'une zone géographique, d'un circuit de distribution, d'un type de client (ménage-BtoC ou entreprise-BtoB). Les trois autres produits AOC sont vendus avec exactement la même bouteille, les deux marchés ne se faisant pas concurrence.

Le portefeuille de produits décrit au tableau 5.2, pourtant très simple, illustre bien la variété de toutes ces combinaisons.



**Tableau 5.2 – Échiquier stratégique (couples produit × marché)  
d'un vigneron indépendant en Côtes du Rhône**

Produits marchés Cibles	AOC générique rouge	AOC générique blanc	AOC rouge passé en fût	VDP rouge	VDP rosé
Ménages, local (BtoC)				X	X
Restaurants, local (BtoB)	X	X	X	X	X
Touristes et ménages, France et Europe (BtoC)	X	X	X		
Export Europe du nord (BtoB)		X	X		

Chaque case de ce tableau représente un couple produit × marché pour lequel devront ensuite être définis :

- une cible : qui est précisément le consommateur à qui je destine ce produit ?
- un positionnement : qu'est-ce que j'offre de spécifique à ma cible, par rapport aux concurrents ?

La cible et le positionnement définissent donc les deux piliers de toute stratégie marketing appliquée à un couple produit × marché. De façon évidente, ils doivent être développés l'un par rapport à l'autre, car :

- la cible est retenue en fonction de la capacité de l'entreprise à la satisfaire, donc en fonction des produits qu'elle sait fabriquer. Dans notre exemple, le vigneron n'a pas retenu le circuit des GMS comme marché potentiel car il sait ne pas être capable de satisfaire les exigences de ce circuit (volumes, délais, prix, service...) ;
- le produit et le positionnement sont fonction des cibles à satisfaire : même si le vin, comme beaucoup de produits agroalimentaires, est fortement conditionné par l'agriculture et les ressources naturelles, il est possible de l'adapter pour mieux satisfaire les attentes des consommateurs cibles. Par exemple, dans son mix-produit, le vigneron indépendant possède une grande latitude quant au choix des cépages, des parcelles où il ramasse le raisin, des rendements

qu'il s'autorise dans chaque parcelle (à l'intérieur des contraintes liées à la législation), des assemblages, du vieillissement... Les produits correspondants peuvent donc, au final, être très différents pour s'adapter à la variété de la demande.

## ***Adapter l'offre à la demande : segmentation et ciblage***

Il n'est pas possible de définir des actions cohérentes dans le temps et dans l'espace sans avoir en permanence à l'esprit la cible à laquelle est destiné un produit. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les différents segments de consommateurs et de clients existants et de faire le choix des cibles que l'on souhaite viser.

### ■ Prendre en compte la demande dans le champ agroalimentaire : marketing de la demande ou marketing de l'offre ?

Le concept fondamental du marketing émet l'idée simple que l'entreprise devrait commercialiser des produits correspondant à la demande des consommateurs identifiés dans une étude du marché. Ce point de vue correspond à une orientation marché où l'entreprise ne produit que ce que demande le marché.

Notons qu'outre les consommateurs, les compétiteurs, les distributeurs, les prescripteurs, les pouvoirs publics et les médias qui se font l'écho des précédents, font aussi partie du marché et participent à la co-construction de la demande. Celle-ci n'est pas la simple émanation d'un besoin naturel du consommateur. C'est parce que l'on parle de forme, de santé et d'équilibre nutritionnel dans les médias, dans les points de vente, que les consommateurs se sentent aujourd'hui plus concernés et font progressivement intervenir cette dimension dans leur consommation et leurs choix. Il en est de même avec la protection de l'environnement et le Développement Durable. De multiples produits agroalimentaires (*soft drinks*, barres énergétiques...) sont aujourd'hui fabriqués selon une pure orientation marché. Leurs composants alimentaires sont travaillés pour coller en permanence à la demande et la stimuler. Leur lien avec la matière première agricole a pratiquement disparu, du moins aux yeux des consommateurs : de quoi est fabriquée une limonade énergisante fluo aux accents « techno » ? Seuls comptent en fait les bénéfices qu'en retire le consommateur.

À l'opposé de cette orientation purement marketing, on peut imaginer une orientation purement produit où l'entreprise fabriquerait des produits sans tenir compte des attentes du marché et tenterait de les écouler sur le marché ; pratique qui a été largement critiquée pour l'absence de compétitivité à laquelle elle conduit.

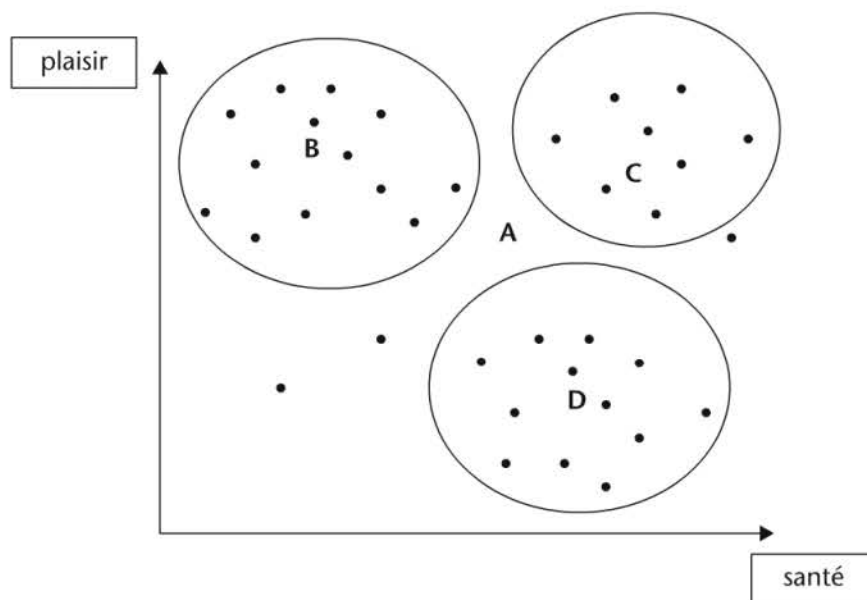
Entre ces deux extrêmes, nous trouvons une situation intermédiaire qualifiée de « marketing de l'offre ». Elle consiste à considérer que, dans le champ agroalimentaire, le marché ne peut dicter intégralement un produit dont la matière première est agricole. Dans ces conditions, le producteur prend en considération les attentes du marché dans une logique d'effort d'adaptation de son produit. Par exemple, le produit Charal Kids-P'tits d'Rolls destiné aux enfants répond aux attentes de sa cible et tire sa différence par rapport aux concurrents de la « tendreté » de sa texture, obtenue par massage mécanique des muscles du bœuf, qui représente cet effort d'adaptation.

Les cas de marketing de l'offre sont fréquents, pour les raisons suivantes :

- Le champ agroalimentaire reste fortement connecté au champ agricole qui est par nature tourné vers une logique produit : est produit ce que la terre permet de produire. Ainsi, de nombreux transformateurs (grandes entreprises et PME) sont aussi producteurs de leurs matières premières agricoles (olive pour l'huile, lait pour le fromage, fourrage pour la viande, raisin pour le vin).
- De nombreux acteurs du champ agroalimentaire, en particulier les PME, perpétuent un métier qu'ils ont appris de leur famille et qu'ils ne sont pas prêts à « pervertir » à chaque évolution de la demande.
- Les tendances nouvelles de la consommation privilégient de plus en plus les produits Bio, l'origine des produits et les terroirs identifiables, à taille humaine, une authenticité des modes de transformation ainsi qu'une dimension éthique. Les excès observés dans les domaines agricoles et agroalimentaires (hyperproductivité, biotransformation...) renforcent ces tendances que l'on observe à travers des déclinaisons de terroirs, voire de microterroirs, sur de multiples marchés (chocolat, café, plats préparés, *soft drinks*, spiritueux...).

## ■ Identifier l'existence de sous-ensembles de consommateurs aux attentes similaires : la segmentation

Considérons un produit alimentaire (par exemple, du fromage de brebis) pour lequel les attentes du consommateur final peuvent être définies selon deux bénéfices : le plaisir (associé au goût et à la texture) et le caractère naturel, bon pour la santé. Chaque consommateur peut alors être caractérisé par le niveau de ses propres attentes, c'est-à-dire la quantité de chaque bénéfice qu'il recherche, pour une somme dépensée donnée, par exemple 10 euros. Nous avons ainsi représenté un ensemble de consommateurs représentatif du marché sous la forme de points dans un espace à deux dimensions : plaisir et santé (voir la figure 5.1).



Les individus sont représentés par des points, les produits par des lettres.

**Figure 5.1 – Représentation d'un marché en termes de bénéfices recherchés**

Trois attitudes sont envisageables pour satisfaire la diversité des attentes manifestées sur ce marché :

- À un extrême, on peut considérer que chaque consommateur est unique et mérite un produit qui lui est spécialement dédié (« customisation »). Longtemps irréaliste dans le cadre de la grande consommation, la technologie Internet rend aujourd'hui la « customisation de masse » (ou encore *one to one*) envisageable, en particulier pour les entreprises à dominante service. Dans l'univers des produits agroalimentaires, en dehors des produits de luxe,

ce type de stratégie reste encore assez rare puisqu'il s'agit de marchés pour lesquels la logistique est importante, l'achat fréquent, le prix unitaire relativement faible, ce qui laisse peu de place à la marge nécessaire au traitement individualisé de l'offre. Néanmoins, le *one to few* se développe dans les marchés grand public, avec le traitement de microsegments (petit nombre de clients similaires).

- À l'autre extrême, on peut considérer que tous les consommateurs sont identiques et qu'un seul et même produit suffit. Ce point de vue peut être privilégié dans une optique production car il assure simplicité, séries longues et diminution des coûts unitaires. Dans cette perspective, l'entreprise pourrait proposer le produit A, placé au centre de gravité des attentes, de façon à satisfaire au mieux l'ensemble du marché (voir la figure 5.1). L'avantage d'une telle stratégie est de toucher le marché dans sa totalité mais le risque est de proposer une offre qui n'est finalement adaptée qu'à peu de consommateurs. Ceci est le cas dans notre exemple ; le produit A, bien que placé au centre du marché, est finalement conforme aux attentes de très peu de consommateurs.
- Entre ces deux extrêmes existe une position intermédiaire, celle de la segmentation. Elle consiste à considérer que, même si tous les individus sont différents, il est possible de les regrouper en quelques segments (en général moins d'une douzaine) à l'intérieur desquels les besoins sont sensiblement identiques et peuvent être convenablement satisfaits par une offre unique. Il faudra de plus, pour que la segmentation soit pertinente, que les besoins diffèrent suffisamment d'un segment à l'autre pour justifier la coexistence de produits différents. Dans notre exemple (figure 5.1), on peut raisonnablement représenter le marché avec trois segments : plaisir (consommateurs situés en haut à gauche), santé (consommateurs situés en bas à droite) et plaisir et santé (en haut à droite), segments sur lesquels seront respectivement positionnés les produits B, D, C. Notons que chacun d'eux, sur son propre segment, est plus attractif que le produit A censé satisfaire la totalité du marché : c'est là que réside la raison du succès des stratégies de segmentation.

La démarche que nous venons d'évoquer est appelée « segmentation des consommateurs par les bénéfices recherchés ». Elle vise à découper le marché en sous-marchés constitués de consommateurs aux attentes approximativement identiques, qui peuvent répondre



favorablement à un programme d'actions spécifiques. La segmentation a en fait deux objectifs :

- D'une part, elle permet de mieux connaître le marché en l'analysant du point de vue des attentes des consommateurs, pour répondre à des questions du type : quelles sont les principales attentes ? Quelles sont les caractéristiques des consommateurs qui appartiennent à un segment ?
- D'autre part, elle doit permettre d'affecter plus efficacement les ressources de l'entreprise dans la mesure où un ensemble plus homogène de consommateurs peut être traité plus efficacement qu'un ensemble large et hétérogène. C'est ainsi que dans un mailing, le coût au contact utile peut être divisé par 10, tout comme le coût au mille dans une publicité. De même, la fixation optimale d'un prix, ni au-dessus, ni en dessous de ce qu'est prête à payer la cible, sera plus aisée face à une cible homogène.

#### ■ De l'identification des segments au choix stratégique : le ciblage

À partir d'une étude de segmentation, l'entreprise peut prendre trois types de décisions stratégiques :

- Pratiquer un marketing indifférencié en s'adressant à tout le marché avec le même produit. Même si l'étude du marché fait apparaître l'existence de plusieurs segments, l'entreprise a parfois intérêt à viser le marché dans sa totalité. Ceci est le cas lorsque les segments manifestent des attentes peu différenciées, quand ils sont trop nombreux, instables ou que l'entreprise a avantage à desservir tout le marché. Dans ce dernier cas, elle met en œuvre une stratégie de volumes parce qu'elle sait produire à un coût inférieur aux concurrents ou parce que la différenciation génère des coûts trop élevés.
- Desservir simultanément plusieurs, voire tous les segments en développant pour chacun une offre adaptée, il s'agit alors d'un marketing différencié. Brasseries Kronenbourg (groupe Calsberg) possède ainsi les marques Kronenbourg, K, et Kanterbraü sur le segment des bières luxe<sup>1</sup>, 1664, Carlsberg, sur le segment des bières spéciales, tout un ensemble de bières sur le segment des bières de spécialités (Grimbergen, Guinness, Skøll Brugs, Bud...), Force 4 sur le segment des panachés, Tourtel sur le segment des bières sans alcool...

<sup>1</sup> Il s'agit en fait du segment bas de gamme, qui est traditionnellement appelé « luxe ».

À chacun de ces segments correspondent des cibles aux attentes et aux caractéristiques spécifiques, consommant le produit dans des contextes différents.

- Pratiquer un marketing concentré en se centrant sur un seul segment pour lequel l'entreprise va concevoir une offre adaptée. Si ce segment représente une petite partie du marché qui n'intéresse pas les gros opérateurs, on parle alors de stratégie de niche. C'est actuellement la position qu'occupent les petits producteurs de bière de spécialités, comme les bières d'abbaye, présentes sur de petits marchés très dynamiques où les grandes marques ont du mal à évoluer.

Pour qu'une stratégie de segmentation soit viable, il est important de vérifier que :

- le ou les segments choisis représentent un volume potentiel suffisant pour atteindre un seuil de rentabilité ;
- l'entreprise est capable de proposer une offre spécifiquement adaptée aux attentes de la cible visée : le support de la différenciation ne se limite pas au changement du nom de la marque et du packaging ;
- les consommateurs de la cible visée doivent pouvoir être touchés par un programme marketing bien spécifique. Dans certains cas, ceci peut être impossible si le segment est constitué de consommateurs réagissant de façon différente à un même programme marketing. Dans l'exemple du fromage de brebis, le segment santé regroupe généralement des consommateurs « qui veulent "tirer" le maximum de leur corps » (plutôt des hommes, sportifs, de tout âge) et d'autres, plus âgés et plus féminins, « qui veulent préserver leur capital santé-beauté ». Bien qu'ayant la même attente de santé, ces consommateurs ont des caractéristiques très différentes (âge, sexe, pouvoir d'achat, sensibilité...) qui ne permettront pas de les satisfaire avec un même programme d'actions ;
- l'entreprise est capable de « travailler » ses cibles de façon sélective et suffisamment hermétique. Par exemple, les consommateurs appartenant au segment santé ne doivent pas être touchés par le programme d'actions à destination du segment plaisir. Dans le cas contraire, en plus d'avoir un faible rendement, le programme d'actions à destination du segment plaisir peut avoir un rendement négatif (par exemple, porter atteinte à l'image de la marque)

si les consommateurs ou les intermédiaires dans les circuits considèrent qu'il n'y a pas cohérence entre les deux programmes. Ceci est un cas assez courant lorsqu'une même entreprise est présente avec des offres insuffisamment différenciées et la même marque, sur des circuits incompatibles en termes d'image (comme c'est le cas des circuits traditionnels sélectifs et des GMS) ou lorsqu'elle produit à la fois sous sa propre marque et sous une marque de distributeur.

## ■ La méthodologie de segmentation

La mise en œuvre d'une segmentation passe par quatre étapes principales : délimiter le marché à segmenter ; identifier les bénéfices recherchés ; former les segments ; les caractériser.

### *Délimiter les contours du marché à segmenter*

Cette première étape est fondamentale et nécessite de définir l'univers concurrentiel dans lequel l'entreprise compte inscrire son offre. Par exemple, un producteur de jus de pommes devra se demander si le marché qu'il segmente est celui des jus de fruits ou, plus étroitement, des jus de pommes, ou plus largement, des boissons rafraîchissantes sans alcool. En fait, la définition de cet univers est un acte managérial fort qui implique de délimiter le marché sur lequel l'entreprise veut opérer. C'est ainsi que Brut de Pomme (Orangina-Schweppes), à l'origine techniquement un cidre, a choisi délibérément de se repositionner sur le marché des *soft drinks*. Bien que les marchés soient aujourd'hui encore largement définis selon des critères purement techniques (repérage des codes barres, calcul des parts de marché dans les panels) parfois sans rapport avec les perceptions des consommateurs, une telle étape ne devra pas être négligée. Nous y reviendrons dans la section suivante dédiée au positionnement de l'offre.

### *Identifier et évaluer l'importance des bénéfices recherchés par les consommateurs*

Cette deuxième étape peut être menée à l'aide d'interviews qualitatives qui permettent d'identifier les principaux bénéfices recherchés (par exemple santé, plaisir et économie) puis par des enquêtes quantitatives par questionnaire qui permettent d'évaluer leur importance auprès des consommateurs (voir le chapitre 4). Des exemples de questions sont donnés au tableau 5.3.

**Tableau 5.3 – Exemple de questions permettant de mesurer l'importance des bénéfices recherchés par les consommateurs<sup>1</sup>**

Donner l'importance des critères suivants dans votre choix d'un fromage de brebis.

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
Préserve ma santé	1	2	3	4
A bon goût	1	2	3	4
Respecte les traditions	1	2	3	4
Économique à l'usage	1	2	3	4

Lorsqu'il n'est pas possible de mener une étude quantitative (budget, temps disponible, savoir-faire), l'identification des bénéfices recherchés par les consommateurs et l'évaluation de leur importance seront réalisées au cours d'interviews qualitatives uniquement. Dans ce cas, l'entreprise devra être prudente sur les inférences qu'elle peut établir concernant le poids que représente chaque segment.

En l'absence totale de budget affecté à la collecte de données, cette phase peut encore se limiter à une simple étude documentaire à partir de la presse spécialisée (*LSA*, *Revue Laitière Française*, etc.) et de sites Internet, même si les informations ne sont pas toujours très récentes. Toute information émanant du marché doit être par ailleurs exploitée : courriers des consommateurs, verbatims sur les réseaux sociaux et les forums, commentaires des vendeurs, des acheteurs, des intermédiaires divers... À ce niveau, le contact direct avec les clients, dans un point de vente propre ou lors de salons et de foires, reste très riche d'enseignements. Il ne faut cependant pas oublier qu'il n'est pas représentatif puisqu'il provient des seuls consommateurs qui ont décidé d'entrer en contact avec l'entreprise.

### **Constituer les segments**

Cette étape consiste à repérer des groupes de consommateurs exprimant des attentes approximativement identiques. Lorsque la phase précédente a donné lieu à une étude quantitative, ces regroupements

<sup>1</sup> Indiquez l'importance de chacun des adjectifs suivants dans votre consommation de fromage de brebis. Pour cela, entourez le chiffre qui se rapproche le plus de votre opinion.

sont menés à l'aide de méthodes statistiques comme l'analyse typologique<sup>1</sup> (logiciels Spad, Statistica, Sphinx, SPSS...). Lorsque les données collectées sont issues d'interviews qualitatives, les regroupements pourront être faits manuellement ou en utilisant des logiciels d'analyse textuelle, sur la base de la retranscription des interviews (logiciels Alceste, Tropes, Spad, Sphinx...).

### *Décrire chaque segment aussi finement que possible*

Il s'agit d'une phase essentielle qui permet à la segmentation identifiée précédemment de devenir opérante. Elle consiste à décrire aussi finement que possible les segments auxquels l'entreprise est susceptible de s'intéresser. En particulier, il est nécessaire d'évaluer :

- le potentiel représenté par le segment, en volume et en valeur, compte tenu du nombre de consommateurs et des quantités consommées par les acheteurs sur le segment mais aussi les marges qui peuvent fortement varier d'un segment à l'autre ;
- les caractéristiques les plus discriminantes des consommateurs de chaque segment : sociologiques (profession, niveau d'éducation, revenu...), démographiques (sexe, âge, taille du foyer, nombre d'enfants...) et géographiques (région, type d'habitat...). L'âge et le sexe restent dans le champ agroalimentaire les deux variables les plus segmentantes. Ainsi, l'âge structure de nombreux rayons alimentaires (desserts, yaourts, fromages, céréales, confitures...) avec une opposition entre enfants, adolescents, adultes et seniors, qui se distinguent par des attentes différentes en matière de goûts, de textures, de formats et de packagings. Le sexe, après des décennies de marketing indifférencié, est à nouveau support de segmentation (*gender marketing*), avec, par exemple, des yaourts pour femmes, des sodas pour hommes... ;
- les médias et supports de communication auxquels s'exposent les consommateurs appartenant à un segment (TV, presse, radio, affichage, Internet...) ;
- les circuits de distribution fréquentés (GMS, épicerie traditionnelle, magasin spécialisé, vente sur le lieu de production, magasin populaire, livraison à domicile, e-commerce, m-commerce...) ;

<sup>1</sup> Voir par exemple Lebart L., Morineau A. et Piron M., *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Paris, Dunod, 2006, 4<sup>e</sup> édition.

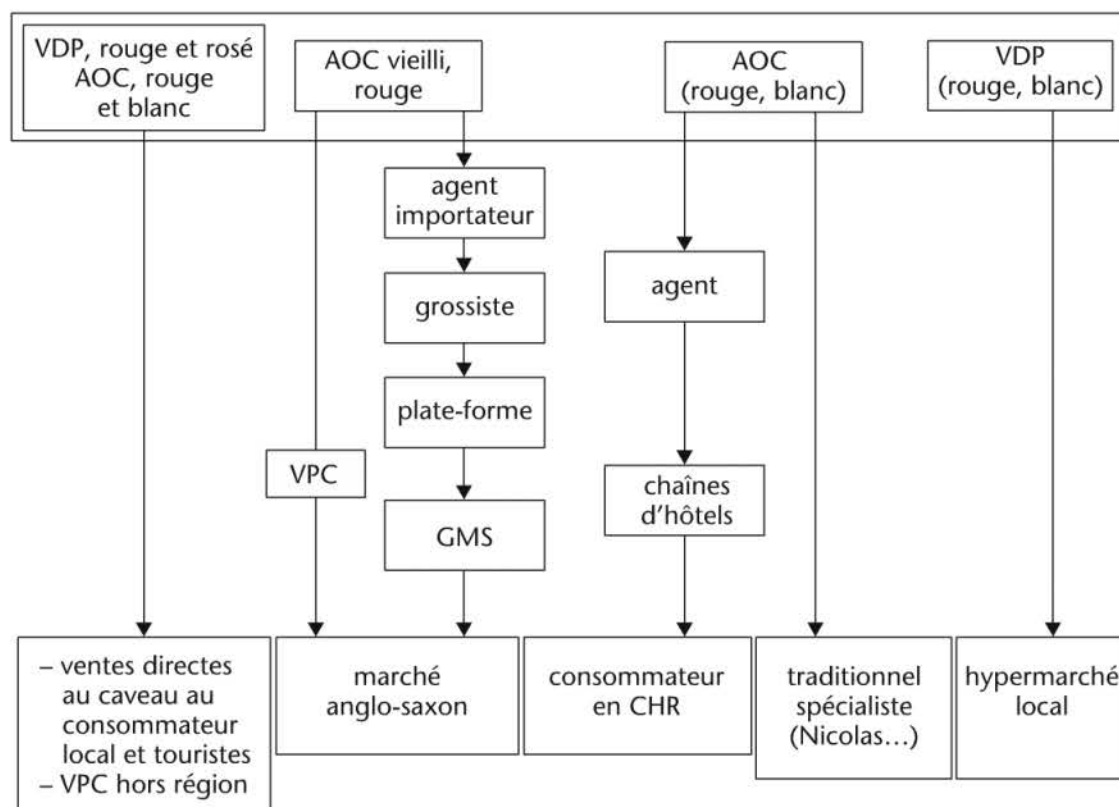


- plus généralement, tous signes factuels permettant de les repérer, même s'ils n'ont en apparence que peu à voir avec le marché. Par exemple, on observe qu'être propriétaire de son logement est bien lié au comportement de consommation du vin en France. Ces informations sont ensuite très utiles pour constituer des bases de données permettant de mettre en place des plans d'actions efficaces.

#### ■ Prendre en compte les attentes du consommateur final et du client/acheteur

Si l'on appelle « consommateur » l'acteur (individu ou ménage) qui consomme le produit et « client » (acheteur, intermédiaire...) celui qui l'achète à l'entreprise, deux cas sont possibles. Dans le premier, l'entreprise commercialise ses produits en direct aux consommateurs. Ce cas est, du moins en théorie, le plus simple car le consommateur étant aussi le client, l'entreprise n'a à concevoir son offre qu'en fonction d'une seule cible. Elle peut en outre maîtriser l'intégralité des éléments constituant sa stratégie marketing, rester à tout moment en contact avec son marché et développer une véritable relation, tout en préservant ses marges. Ceci explique le développement actuel de ce mode de commercialisation, soit par création de points de vente lorsque la proximité physique avec le consommateur est nécessaire (il faut aller à lui sous peine de ne pas être acheté), soit avec une vente sur le lieu de production, formule en phase avec les tendances actuelles de recherche de simplicité, de proximité et d'authenticité ou encore en développant la vente par Internet.

Dans le deuxième cas, l'entreprise commercialise ses produits à des clients/acheteurs, intermédiaires dans le canal de distribution : distributeur, grossiste, importateur/exportateur, agent... La variété de ces situations est illustrée dans l'exemple du vigneron indépendant présenté en introduction de la section 1 (figure 5.2).



**Figure 5.2 – Variété des circuits de distribution pouvant être utilisés par un même producteur**

Une telle variété est assez courante compte tenu de la coexistence de différents circuits dans le champ alimentaire. Que le canal soit court (peu d'intermédiaires) ou long (beaucoup d'intermédiaires), l'entreprise doit concevoir une offre à la fois « *sell-in* » et « *sell-out* », prenant en compte à la fois les attentes du consommateur final mais aussi celles de ses clients, c'est-à-dire des intermédiaires qui lui achètent ses produits. En effet :

- L'entreprise qui conçoit son offre en fonction de ses seuls consommateurs finaux ne prend pas en compte les intérêts et les attentes de ses clients et a tendance à imposer ses produits, ce qui dégrade son attractivité aux yeux du distributeur. Ainsi, de grands producteurs entament régulièrement des bras de fer avec les enseignes de distribution : au début des années 2000, la multinationale Procter & Gamble a voulu imposer en France de nouvelles méthodes commerciales afin d'harmoniser ses tarifs européens. Face aux menaces de déréférencement dans plusieurs centrales, le groupe a dû faire machine arrière. Des marques aussi connues que Pulco (Orangina-Schweppes), Aquarel (Nestlé) ou Brossard peuvent ainsi se retrouver déréférencées par des enseignes représentant plus de 20 % du marché.

- À l'inverse, l'entreprise qui conçoit son offre par rapport à la demande du seul client/acheteur finit généralement par perdre tout contact avec le marché final. Elle s'en remet intégralement au client pour la conception de son offre et risque alors de se transformer en simple sous-traitant, voire en simple fournisseur de matière agricole ou agroalimentaire. Ceci est une situation observable dans le secteur du vin où certains producteurs (coopératives, indépendants) commercialisent leurs produits en vrac à des négociants et abandonnent complètement leur marketing (positionnement, choix des circuits, marque, prix...). On retrouve la même situation dans beaucoup d'autres secteurs comme l'huile, le fromage, les spiritueux, où le producteur se transforme en simple éleveur (*grower*) de la matière première d'un produit dont il ne maîtrise pas l'issue, au profit de metteurs en marché, importateurs, grossistes.

Ainsi, à des niveaux différents qui varient en fonction de sa situation, l'entreprise doit prendre en compte les attentes de ses clients/acheteurs lors de la définition de son offre. Elle le fait en jouant sur le packaging, la marque et le service associé, ce qui lui permet de s'adapter à différentes cibles d'acheteurs tout en se différenciant des concurrents, sans avoir forcément à modifier techniquement ses produits (voir la section 1 du chapitre 6).

### ***Le positionnement de l'offre par rapport aux concurrents***

Définir son offre en cohérence avec les attentes d'un segment n'est pas suffisant. L'entreprise est rarement seule sur son marché et doit tenir compte de l'offre des concurrents par rapport auxquels elle sera comparée sur le marché par les consommateurs mais aussi les clients/acheteurs. Il est donc nécessaire d'essayer d'organiser à son avantage cette comparaison en définissant clairement à l'avance :

- à quels produits la cible choisie va comparer l'offre de l'entreprise ;
- quels sont les avantages à proposer pour que cette comparaison se fasse en faveur de l'entreprise.

■ Le positionnement de l'offre doit d'abord être pensé par rapport à l'entreprise prise dans son ensemble

D'un point de vue stratégique, le positionnement d'un produit ne peut être défini sans tenir compte du projet global de l'entreprise.

Comme nous l'avons souligné en introduction, la stratégie marketing est au service de l'objectif général de l'entreprise, de même que les plans d'actions issues de cette stratégie. Par exemple, la tentation est souvent grande pour une entreprise de développer ses circuits de commercialisation tous azimuts, au gré des opportunités. Ainsi, de nombreuses entreprises tentent de créer une image d'authenticité et s'appuient sur leur ancrage au terroir afin de bénéficier d'une image collective qu'elles n'ont pas à créer, celle du terroir (voir la section 2 du chapitre 6). Elles développent en conséquence leurs ventes en direct sur le lieu de production et sortent de l'espace concurrentiel dominé par les grandes marques au sein des GMS ou bien participent à la différenciation d'une grande enseigne de distribution en lui offrant l'exclusivité. Un tel choix stratégique est néanmoins porteur de contraintes si la marque commercialisée était déjà présente en GMS, occupant de fait un positionnement bien différent, voire conflictuel avec la vente sur le lieu de production. Créer des marques différentes occupant des positionnements différents en fonction des circuits (une pour la vente en direct, une pour la vente en GMS) est souvent la solution adoptée pour contourner ce problème. Mais, se pose alors la question de la cohérence de l'ensemble avec le projet global : l'entreprise veut-elle être un producteur de gros volumes pour la grande consommation ou revendiquer l'authenticité en mettant en œuvre un processus de production plus artisanal, associé à la rareté, donc à de faibles volumes ? Dès que les volumes augmentent, revendiquer un positionnement terroir pose le problème de l'accès aux matières premières qui reste difficilement local. Ceci est le cas de certains producteurs français d'huile d'olive qui occupent un positionnement Provence/Méditerranée. La production nationale d'olive n'étant que de 4 000 tonnes pour une consommation de 100 000 tonnes, la majorité de leur matière première provient d'Espagne ou d'Italie et non du terroir provençal, comme le laisse entendre la bouteille.

Ainsi l'entreprise doit mettre régulièrement à plat ses valeurs, son image et son positionnement global, expressions de son histoire et de sa culture, afin d'être capable de dire à tout moment ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas et en conséquence, ce qu'elle peut faire et ne pas faire en matière de positionnement de ses produits. Ceci doit lui permettre de répondre aux questions :

- Quels bénéfices proposer au consommateur, tout en restant crédible ?

- Quels circuits de distribution utiliser pour rester crédible auprès des consommateurs et des distributeurs ?

### ■ Le positionnement : les principes théoriques de base

Qu'apporte un produit à un consommateur ? La théorie marketing répond à cette question avec la notion de valeur du produit aux yeux du consommateur qui peut être définie comme étant un ratio entre l'ensemble des bénéfices et des sacrifices issus de l'achat et de la consommation du produit. Créer de la valeur aux yeux des consommateurs et des clients conduit l'entreprise à centrer son effort :

- soit sur le dénominateur, en diminuant la perception des sacrifices (en particulier monétaires) à consentir pour acheter et consommer ;
- soit sur le numérateur, en augmentant la perception des bénéfices reçus ;
- soit sur les deux.

Ces trois alternatives donnent lieu à trois stratégies génériques permettant d'être compétitif sur un marché.

#### *Créer de la valeur en minimisant les sacrifices*

Le sacrifice monétaire (prix payé) étant le plus parlant pour les consommateurs et les distributeurs, l'entreprise est souvent tentée ou contrainte de définir sa compétitivité uniquement sur la base du prix, en vendant à prix plus bas. Si le prix est à la base de la valeur proposée au consommateur ou au client, alors tout autre produit, vendu au même prix, sera parfaitement interchangeable. Ainsi, une côte de porc à 5 euros le kg est parfaitement substituable à n'importe quelle autre côte de porc à 5 euros si le prix en est la seule caractéristique distinctive.

Dans de telles conditions, la seule voie pour rester compétitif à long terme est d'être capable de produire à un coût plus faible que celui des concurrents. De plus, sur des marchés stagnants ou en déclin, la tentation est grande pour certains concurrents de réduire encore leur prix afin d'obtenir, momentanément, un gain de compétitivité. Ce processus conduit à une érosion des marges n'assurant plus la survie que des entreprises produisant à un coût plus bas que les autres. Or, cette stratégie s'avère de plus en plus difficile dans une économie mondialisée où n'importe quel opérateur peut entrer sur le marché à tout moment, pourvu qu'il soit moins cher. Ce phénomène est courant sur les marchés des produits agricoles et agroalimentaires comme la viande de



porc, le pain, les œufs, le poulet, le vin de table, les spiritueux (rhum, whisky...). Il est encore accentué par la concurrence entre les distributeurs dont l'avantage concurrentiel se définit trop souvent en termes de prix (voir dans le chapitre 8 la guerre de prix que se mènent actuellement les enseignes de la grande distribution alimentaire).

Cette situation est vécue par beaucoup de producteurs de vins de table, de lait ou de viande de porc : sans marque connue, n'ayant d'autre source de différenciation que leur prix bas, le contexte de surproduction a conduit à l'effondrement de leurs prix de vente.

En conclusion, une stratégie de positionnement à prix plus bas est viable à condition que l'entreprise soit capable de produire à un coût inférieur à celui de ses concurrents, ce qui implique en général d'opérer sur de gros volumes, de délocaliser la production et l'accès aux matières premières ou encore d'accepter de travailler à très faibles marges.

Notons encore qu'il est possible d'améliorer la valeur perçue en diminuant des sacrifices non monétaires comme le sont le temps de préparation, le caractère pénible de l'achat... Le développement des plats préparés, des poissons frais préparés ou des salades triées (quatrième gamme) en sont des exemples.

### ***Créer de la valeur en offrant un bénéfice unique aux yeux de la cible***

L'entreprise qui n'a pas les moyens de produire à coût minimum ou qui, par sa culture, ne le souhaite pas, n'a en fait qu'une alternative pour échapper à la loi du prix le plus bas présentée plus haut : offrir un bénéfice unique pour l'obtention duquel certains consommateurs mais aussi distributeurs sont prêts à payer un prix plus élevé. Ceci constitue le principe de base de la différenciation. Pour qu'une telle stratégie soit efficace, il faut donc :

- proposer un ou plusieurs bénéfices uniques qui se traduisent en avantages par rapport aux concurrents, au moins sur certains critères. Toute offre entièrement dominée, c'est-à-dire ne possédant aucun avantage par rapport aux concurrents, n'est pas viable à long terme. Elle ne peut survivre qu'à court terme, grâce aux imperfections du marché, en particulier une information imparfaite, des biais perceptuels induits par la publicité, des promotions ou l'intervention des pouvoirs publics ;
- les bénéfices uniques proposés doivent se traduire en valeur aux yeux de la cible, c'est-à-dire être effectivement recherchés ;

- ces bénéfices doivent être effectivement perçus par la cible : être différent, meilleur que les concurrents ne sert à rien si les consommateurs (acheteurs) ne le perçoivent pas, ce qui se produit lorsque la communication est insuffisante ou quand ils ne veulent pas le croire car cela est contraire à leurs représentations ou à l'image qu'ils ont de la marque. Ainsi, à l'heure du « tout allégé », la croyance que le lait entier est un produit gras (alors qu'il ne comporte dans l'absolu que 36 g de matière grasse au litre) se traduit par de fortes chutes des volumes achetés.

### ***Créer de la valeur en opérant à coût minimum et en se différenciant***

Cette stratégie peut sembler paradoxale. Il n'en est rien et c'est souvent ce vers quoi veulent tendre les grandes marques, dans un environnement très concurrentiel et face à des distributeurs très puissants : développer un avantage en termes de coûts de production de façon à préserver de fortes marges permettant de financer la différenciation dont le support principal est la marque et la R&D. On peut à cet égard citer le cas de la marque de vin Listel qui, à partir des années 1960, a développé un produit unique (le Listel gris de gris) sur une base historique puis un travail en R&D (l'obtention d'une qualité élevée et constante). Elle s'est alors efficacement différenciée sur le marché des VDP rosés, grâce à de forts investissements sur la marque (obtention d'une DV et d'une notoriété significatives), un design de bouteille unique. Ceci lui a ensuite permis de mener une stratégie de volume débouchant sur un avantage en termes de coûts autorisant des prix compétitifs dans le segment des vins rosés de qualité, en GMS. Elle est, depuis les années 1980, la marque de vin rosé la plus connue des Français.

### **■ Les cibles et les supports du positionnement**

Si traditionnellement, le positionnement est défini par rapport au consommateur auquel s'adresse l'offre de l'entreprise, il est nécessaire de le penser aussi par rapport au client/distributeur, tant ce dernier est un intermédiaire incontournable sur la majorité des marchés.

### ***Le positionnement aux yeux du consommateur final***

Quel doit être le support de la différenciation à la base du positionnement pour un produit comme l'aliment, *a priori* considéré comme « peu différenciable » pour beaucoup de consommateurs ?

Il existe heureusement de multiples sources de différenciation qui, en plus, peuvent être combinées entre elles :

- Par rapport à une caractéristique (attribut) objective du produit, un mode de fabrication, une recette : par exemple une brioche pur beurre, des pâtes avec  $\times$  œufs au kilo, un yaourt à 0 % de matières grasses. La caractéristique objective du produit est source de plus de valeur aux yeux du consommateur si elle garantit une performance se traduisant en bénéfices. Ces bénéfices peuvent être liés à la santé, la praticité, la facilité de préparation, le goût (voir la section 3 du chapitre 3). Il s'agit du support de positionnement le plus évident car il repose sur le produit physique et il est l'expression d'un savoir-faire industriel aisément démontrable. En revanche, son inconvénient majeur est d'être facilement copiable en cas de succès (tous les producteurs de brioche peuvent s'afficher « pur beurre »).
- Par rapport à un attribut d'image : cette stratégie est fréquemment utilisée car elle donne beaucoup de flexibilité et autorise des différenciations que le produit physique ne permet pas. En effet, sur les marchés alimentaires, il est souvent difficile de différencier objectivement ses produits ou, quand la différence existe, de la faire percevoir à des consommateurs peu experts ou peu motivés. L'image est en revanche une base de différenciation selon de multiples dimensions (émotionnelles, symboliques, éthiques... : voir la section 2 du chapitre 6). Par exemple, sur le marché du café, des marques exploitent des positionnements de type familial mettant en avant la convivialité du produit (café Grand-Mère). D'autres (L'Or, Nectar, Velours Noir, Carte Noire) occupent des positionnements dans l'univers de la sensualité, séduction, douceur... autant de dimensions qui ont, *a priori*, peu de lien avec le produit physique.
- La marque en tant que telle : elle représente l'arme absolue d'une différenciation basée sur l'image, si la notoriété et l'image sont suffisantes. Ainsi, qui d'autre que Coca-Cola (la marque) pourrait offrir du Coca-Cola (le produit) ? Le nom de la marque doit lui-même participer à l'expression du positionnement. Ainsi, le nom Perliz évoque la rareté et le raffinement, éléments retenus pour positionner cette marque de riz. Ardésy évoque l'Auvergne, base du positionnement de cette marque d'eau minérale.

- Par rapport à un contexte de consommation : nous avons vu qu'en fonction des contextes de consommation, les bénéfices recherchés par les consommateurs peuvent varier (section 3 du chapitre 3). Dans certains cas, il peut être plus efficace de se positionner par rapport à un contexte de consommation que par rapport aux bénéfices recherchés. En effet, un contexte de consommation induit plusieurs bénéfices. Se positionner par rapport au contexte permet donc d'induire simultanément ces bénéfices, ce qui est plus efficace du point de vue de la communication. De plus, pour le consommateur, le contexte est une référence plus concrète que le bénéfice. Ainsi, la marque BN a retrouvé son équilibre financier grâce à son développement sur de nouvelles occasions de consommation et notamment le contexte du petit-déjeuner qui induit trois bénéfices : bon pour la santé, nourrissant, pratique. Le produit, à base de blé, répond aux deux premiers, l'emballage en forme de tube se veut pratique et destiné aux enfants pressés. Au début des années 2000, Jockey (Danone), en positionnant son fromage frais Petit Encas dans le contexte snack pour enfant, a initié un véritable marché et redynamisé les fromages frais à positionnement familial, alors en perte de vitesse. La marque a pour cela abandonné son statut technique de fromage frais pour devenir une spécialité laitière. Nestlé a riposté avec Petit creux de Sveltesse et Yoplait avec Petites faims de Câlin. Dans le secteur des vins, l'appellation Pineau des Charentes a obtenu une progression de 21 % en trois ans, après avoir élargi son positionnement du seul apéritif aux repas festifs, en complément de produits comme le foie gras. Sur le marché des jus de fruits, le positionnement « petit-déjeuner » a largement contribué à la croissance. Des marques comme Tropicana se positionnent aussi à l'apéritif, avec des cocktails de fruits bien spécifiques (melon, pêche-jasmin...). Le positionnement des fromages à l'apéritif, initié par Apéricube (Bel), a eu le même succès. L'idéal étant alors de bénéficier d'une implantation multiple par univers (provisoire ou permanente). Par exemple, Apéricube traditionnellement présent dans le rayon des fromages a pu faire accepter une implantation dans celui des produits salés pour apéritif, avec pour résultat une croissance de plus de 30 % de ses volumes.
- Par rapport au terroir : il représente une base de positionnement intéressante car de plus en plus valorisée avec l'inconvénient qu'un tel support de positionnement est par nature collectif, un seul pro-

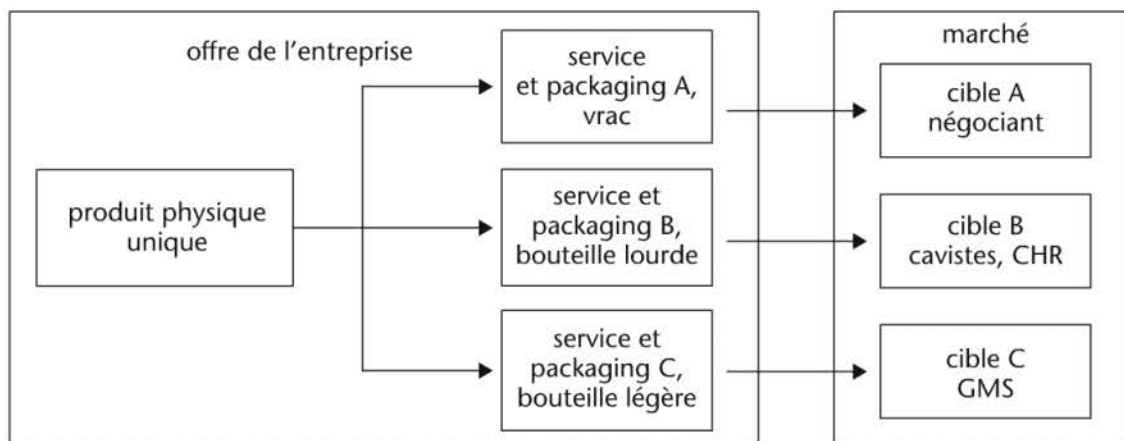


ducteur ne pouvant se l'approprier sauf s'il possède l'intégralité de la zone géographique concernée. Ainsi, certains producteurs se positionnent sur la base de microterroirs (lieux-dits) de quelques hectares ou dizaines d'hectares dont ils peuvent avoir l'exclusivité parce qu'ils les contrôlent à 100 %.

- Par rapport à la qualité perçue (chapitre 2) avec des positionnements proposant le meilleur rapport qualité/prix (ce qui a l'avantage d'être évocateur pour le consommateur), ou en revendiquant l'excellence, la meilleure qualité. La première option correspond à l'orientation prise par le syndicat des appellations de vins de Bordeaux et de Bordeaux supérieurs à la fin des années 1980, mettant un terme à une communication devenue trop élitiste (le nœud papillon) qui la coupait de son marché. La deuxième option, positionnement auquel ne peuvent prétendre que peu d'opérateurs sur le marché, est par contre celle des grandes appellations bordelaises (Saint-Émilion, Pomerol, Haut-Médoc...) ou des grandes marques de champagne positionnées dans l'univers du luxe (Ruinard, Dom Pérignon, Krug chez LVMH).
- Par rapport au service délivré : il s'agit d'une base de positionnement procurant beaucoup de souplesse et qui permet, à partir d'une offre de produit unique, de toucher des cibles différentes dont les attentes ne varient que par le niveau de service souhaité. La nature de la différenciation peut être ici multiple : mise à disposition du produit, information sur l'utilisation, financement... Par exemple, la vente directe au consommateur (au domaine, à la propriété, à la ferme, à l'usine...), est un mode de commercialisation qui, s'il reste secondaire en termes de volumes, se développe de façon dynamique. Il correspond à un service recherché par le consommateur : visualiser le processus de production, le terroir... Il est riche en matière de création d'image et d'expériences positives avec le produit.
- Par rapport à un type de conditionnement : ce positionnement est souvent utilisé pour toucher plusieurs cibles correspondant à des circuits de distribution différents, sans avoir à modifier pour autant le produit. Par exemple (voir la figure 5.3), le même vin est parfois vendu en vrac au négociant, en bouteille (avec référence explicite au domaine) pour le circuit des cavistes et des CHR ou encore en bouteille, mais sans mention explicite du domaine, aux GMS ; le tout à des prix bien différents. Ce type d'approche n'est cependant



pas recommandable car il pose tôt ou tard des problèmes de conflits avec les circuits de distribution, de relation avec les clients ou avec les consommateurs qui finiront par le découvrir. Elle peut par contre être couplée efficacement à d'autres bases de différenciation comme les caractéristiques du produit ou le service au client. Dans notre exemple, le producteur optimise la régularité de la qualité du produit pour les négociants, la variété, l'information et l'image pour le circuit des cavistes et CHR et enfin la réactivité et les prix pour les GMS.



**Figure 5.3 – Couplage de la différenciation packaging et de la différenciation service**

### *Le positionnement par rapport au client/acheteur et aux intermédiaires*

La conception de l'offre doit prendre en compte le consommateur final, sans pour autant négliger le client/distributeur, acteur incontournable sur l'essentiel des marchés alimentaires. Il est donc nécessaire, à côté d'un positionnement déterminé en fonction du consommateur final, de positionner son offre aux yeux du distributeur (par exemple un acheteur GMS), ceci en distinguant deux aspects complémentaires.

Tout d'abord, le positionnement consommateur doit être clairement expliqué au client/distributeur, de façon à ce que ce dernier soit persuadé de l'attractivité du produit, donc intéressé par sa commercialisation. Ceci est encore plus vrai lorsque l'offre n'est pas celle d'une grande marque qui, en tant que telle, garantit cette attractivité. Convaincre un client/acheteur que l'offre est attractive pour le consommateur final est souvent la première étape à franchir pour être considéré comme crédible. Si le producteur n'est pas capable de se différencier de la concurrence, soit son produit ne sera pas référencé

(car il n'apporte rien au rayon ou au catalogue du client), soit il sera contraint de se différencier par les coûts, n'ayant rien d'autre de significatif à proposer.

Ensuite, il est nécessaire de bien expliciter le positionnement de l'entreprise aux yeux du client/acheteur lui-même et éventuellement d'autres intermédiaires dans le circuit. En effet, le producteur apporte à ce client un service correspondant à un cahier des charges qui peut se définir de multiples manières, en termes de :

- contribution à la croissance et la rentabilité du rayon ;
- contribution à la différenciation et à l'image du client/acheteur, par rapport à ses concurrents ;
- fiabilité des approvisionnements (délais, quantités, qualité) ;
- réactivité en termes de volumes demandés. Citons à cet égard une conversation saisie entre un acheteur américain et un producteur de vin, lors d'un grand salon international : « votre vin me plaît vraiment, il m'en faudrait 200 000 bouteilles ». « Désolé, je ne peux vous en livrer que 8 000. » Inutile d'indiquer pourquoi cet acheteur est parti sans rien acheter du tout... ;
- maîtrise des conditionnements : adapter le conditionnement à la demande des transporteurs et des distributeurs représente aussi une source d'avantage concurrentiel, mal remplir un camion constitue un surcoût ;
- traçabilité et caractère éthique des matières premières incorporées dans le produit : indiquer l'origine des matières premières, bannir les fournisseurs qui ne satisfont pas des critères minimaux en matière d'éthique est aujourd'hui un avantage concurrentiel. Des marques de conserve comme Bonduelle ou William Saurin, mettent en place des systèmes très sophistiqués permettant la connaissance parfaite des parcelles de terrain sur lesquelles sont produites leurs matières premières ;
- constance de la qualité des produits, souvent le talon d'Achille des producteurs agroalimentaires, même les plus gros, en raison de la difficulté à maîtriser l'accès aux matières premières. En effet, comment demander à un client importateur d'expliquer au consommateur hollandais que les poissons utilisés dans une préparation positionnée « alimentation méditerranéenne » ne sont pas pêchés en Méditerranée mais dans l'Atlantique et ce, parce qu'un concurrent a « raflé » tout le produit de la pêche en Méditerranée ; ou que

le goût du chocolat a changé car un conflit en Côte d'Ivoire nécessite un approvisionnement dans d'autres zones où les fèves de cacao ont un autre goût ;

- maîtrise des coûts et des prix de vente : avoir une politique tarifaire et ne pas la faire varier au gré des opportunités du marché car les distributeurs ont beaucoup de mal à justifier de fortes variations des prix auprès des consommateurs. Par exemple, comment expliquer à un consommateur non français (peu sensible à la notion d'origine), les variations du cours du champagne, du vin de Bordeaux, de la coquille Saint-Jacques ?

Tous ces points peuvent être sources d'incidents dans les relations commerciales et peuvent même conduire à leur rupture. Inversement, une gestion minutieuse du service au client se traduit, au fil du temps, en qualité perçue, satisfaction et confiance de ce dernier en son fournisseur, autant de facteurs qui sont à la base de sa fidélité : quoi de plus efficace pour une entreprise que de revoir tous les ans les mêmes clients, venant spontanément passer commande ?

#### ■ Le positionnement doit être établi par rapport aux concurrents

L'entreprise détermine rarement son offre uniquement en fonction des besoins du consommateur et du client mais doit tenir compte de l'univers concurrentiel dans lequel son produit devra évoluer, car :

- la présence de concurrents influence les opportunités stratégiques : un marché encombré présente moins d'attrait ;
- consommateurs et clients sont confrontés à l'offre des différents compétiteurs : le produit est donc évalué *comparativement* aux concurrents. La concurrence est un concept relatif, un produit n'est jamais bon dans l'absolu. Il peut être meilleur que les concurrents, on dit alors qu'il est compétitif.

Le choix de l'univers concurrentiel dans lequel évoluera le produit fait donc partie intégrante de la décision de positionnement. Il ne doit pas se limiter, comme c'est souvent le cas, à l'appartenance à une catégorie technique déterminée *a priori* (« c'est du cidre, donc il concurrence les cidres ») mais doit découler aussi de la perception du marché par les consommateurs. Celle-ci est fonction de leurs représentations et des catégories cognitives qu'ils construisent en mémoire à long terme (section 1 du chapitre 3). Lorsque Perrier a lancé Perrier

Zeste, l'univers concurrentiel pouvait être limité à l'eau minérale gazeuse et non pas étendu aux *soft drinks* comme cela fut le cas.

Le choix de l'univers concurrentiel a des répercussions fondamentales sur les sources de différenciation utilisables et les actions marketing correspondantes : nature du packaging (bouteille ou boîte aluminium), code couleur du packaging (transparent ou coloré), choix du rayon (eaux minérales ou *soft drinks*). Le même type de question peut se poser pour beaucoup d'autres produits. C'est une erreur courante de définir l'univers concurrentiel d'un produit sur la seule base de ses caractéristiques techniques qui, bien souvent, ne sont ni comprises, ni utilisées par les consommateurs, conduisent à des gammes de produits inadaptées et des mises en rayons incompréhensibles et non mémorisables. Par exemple, qui comprendrait un mode de classement purement technique sur le rayon des fromages : pâtes molles, pressées cuites, non cuites, fraîches, persillées, fondues... ? La logique actuelle d'implantation en fonction de la destination des fromages (à déguster, à cuisiner, à emporter, pour l'apéritif, allégé...) visant à organiser le rayon selon une logique consommateur, se traduit en volumes supplémentaires pour le producteur et le distributeur.

Changer de catégorie de référence est aussi une manière d'aller chercher de la croissance quand le marché actuel est stagnant ou en déclin. Des tentatives sont faites dans ce sens sur de nombreux marchés. Ainsi, en positionnant son eau minérale gazeuse en *soft drink*, Perrier est allé chercher la croissance du segment des *soft drinks*. Sur le marché du lait, saturé, stagnant, difficile à valoriser avec des MDD fortes, les grandes marques ont étudié de nouveaux positionnements dans l'univers des *soft drinks*.

## 2. Les axes stratégiques d'action

Les choix en matière de cible et de positionnement sont généralement pris lors du lancement d'un produit et éventuellement révisés avec l'évolution du marché ou face au constat d'une erreur stratégique. Ces décisions ne sont pas suffisantes pour orienter, chaque année, la construction du plan d'actions marketing d'un produit déjà existant. Il est donc nécessaire de se donner des lignes privilégiées d'actions

appelées « axes stratégiques d'action », qui permettent de préserver ou d'améliorer la compétitivité du produit, année après année, en fonction de l'évolution du contexte concurrentiel. Ces axes permettent d'établir un lien plus évident entre la stratégie de la marque (du produit) et les actions à mener au jour le jour. Par exemple, les promotions du type produit en plus gratuit ne sont pas adaptées si l'axe stratégique d'action vise à recruter de nouveaux clients ou à encourager l'essai d'un produit nouveau.

### ***La construction du chiffre d'affaires d'un produit***

Afin de définir les axes autour desquels peuvent être articulées les actions d'un plan marketing, il est nécessaire d'identifier le processus par lequel un produit construit son chiffre d'affaires ou sa part de marché. Cette construction met en effet en jeu une chaîne comportant six maillons essentiels ; le consommateur doit :

- avoir connaissance et envie du produit ;
- le trouver dans les points de vente dans lesquels il se rend pour acheter des produits similaires ;
- faire un premier essai ;
- acheter régulièrement et ce... :
  - en quantité suffisante ;
  - et au prix voulu.

Toute faiblesse au niveau de l'un de ces maillons compromet la formation du chiffre d'affaires et de la marge qui lui est associée. Par exemple, un produit bénéficiant d'une bonne envie d'acheter (la marque est connue, a une bonne image, le positionnement est attractif pour la cible) mais n'ayant pas réussi à être convenablement distribué, ne sera ni essayé, ni racheté. Le même produit, s'il parvient à être convenablement distribué ne réussira toujours pas à développer sa part de marché s'il se révèle insatisfaisant pour l'usage effectif qu'en feront les consommateurs. Inversement, une marque inconnue, même bien distribuée, a peu de chances de survivre dans les linéaires, comme le montre l'échec d'Energade, boisson pour le sport : le fort développement de sa DV n'a pas été relayé par l'essai et le réachat, faute d'une notoriété et d'une image suffisantes. Danao, boisson aux fruits du groupe coopératif Agrial, pourtant très bien distribuée lors de son lancement (à l'époque par Danone), n'a vu ses ventes décoller



que lorsqu'elle a commencé à faire de la publicité. Enfin, rien ne sert de développer les volumes d'une marque si cela se fait au final au prix d'une dégradation de son prix et de ses marges.

## ***Le premier maillon : connaissance et envie d'acheter***

### ■ Être connu

Le consommateur doit connaître l'existence du produit, ce qui correspond au paramètre de la notoriété, assistée, spontanée ou *top of mind*. Ce rôle est essentiellement joué par la marque portée par le produit (voir la section 2 du chapitre 6). Notons que la notoriété procure, *de facto*, un capital de sympathie.

### ■ Bénéficier d'une attitude favorable

Être connu ne suffit pas, le produit doit aussi bénéficier d'une attitude favorable et acquérir le statut d'alternative de choix, c'est-à-dire entrer dans l'ensemble de considération du consommateur cible. Pour cela, il doit être perçu comme étant adapté aux contextes de consommation envisagés en proposant les bénéfices attendus par les consommateurs dans ces contextes. De plus, l'image de la marque doit être satisfaisante et cohérente avec l'image et le statut du produit.

Pour améliorer les chances d'entrer dans l'ensemble de considération, plusieurs stratégies sont utilisables.

#### ***Améliorer la perception du produit selon les bénéfices importants***

Cette stratégie consiste à rendre le produit plus attractif en améliorant sa perception selon les attributs déterminants, comme par exemple le pouvoir désaltérant pour une boisson consommée après un effort physique. Cette amélioration peut reposer sur :

- une amélioration objective du produit (obtenue à partir d'un travail sur les caractéristiques physiques) ou de son packaging quand ce dernier interagit avec les caractéristiques du produit (le goût d'un jus de fruit est fonction de la qualité de son packaging) ;
- une amélioration relative, obtenue à caractéristiques physiques constantes, en diminuant le prix ; la quantité de bénéfices obtenue par unité monétaire augmentant alors. Cette option doit cepen-

dant être utilisée avec beaucoup de précautions, car elle constitue un aveu de faiblesse aux yeux des consommateurs et des clients/acheteurs. Elle peut en outre induire des inférences difficilement maîtrisables dans un domaine aussi vital et subjectif que l'alimentation, du type : « c'est moins cher parce que la qualité a baissé et c'est moins bon pour la santé... » (voir la partie du chapitre 2 consacrée à la qualité perçue).

Dans tous les cas, cette perception devra être le résultat d'un travail au niveau de la communication. Il ne suffit pas qu'un produit délivre objectivement un bénéfice, mais il faut que le consommateur le sache, le croie et l'accepte, c'est-à-dire que cela soit conforme à son système de croyances.

***Augmenter l'importance de bénéfices selon lesquels le produit est mieux placé que ses concurrents***

La margarine avait dans les années 1960 et 1970 une image de produit « moins », considérée comme un ersatz du beurre. L'augmentation de l'importance du bénéfice santé dans les décennies suivantes a conduit à l'amélioration de l'attitude des consommateurs envers la margarine. Pour la même raison, l'huile d'olive, perçue comme trop chère et réservée aux seules salades, a vu son niveau d'attitude progresser aux yeux des consommateurs, ce qui a entraîné une progression fantastique de ses volumes qui ont, en retour, permis une production à coûts plus faibles. Lu, marque de biscuits traditionnellement positionnée sur le plaisir, s'est repositionnée sur la nutrition, en concurrence avec les céréales, compte tenu de sa composition (plus de 70 % de céréales) et de l'importance prise par la notion d'EDP (Énergie à Diffusion Progressive) au petit-déjeuner. Inversement, le développement d'une attitude négative envers le sucre laisse planer une menace à long terme sur des marchés comme les *soft drinks*, amenant le développement des segments sans sucre. La diversification de The Coca-Cola Company sur le marché de l'eau (Dasani, Vitaminwater), des boissons bio à base de thé (Honest Tea) ou des boissons énergisantes (Illy, Zico, Core power, Burn, Fuze) est une manière de diversifier ce risque. Ce groupe a ainsi créé une structure (Venturing and Emerging Brands) dédiée à la recherche et au rachat de petites marques à fort potentiel.

### ***Proposer un nouveau bénéfice au consommateur***

Il s'agit ici de développer un nouveau bénéfice, résultant d'une innovation ou d'une évolution de la réglementation. Ainsi, la marque Lactel, profitant de l'autorisation d'adjonction de vitamines dans le lait, propose une gamme de lait enrichi (calcium, vitamine D...) et pénètre le marché des compléments nutritionnels.

### ***Diminuer l'importance d'un bénéfice selon lequel le produit est mal placé***

Peu évidente *a priori*, une telle stratégie est pourtant envisageable. En particulier, la communication peut servir à inhiber les défenses du consommateur en associant au produit un stimulus bénéficiant d'une attitude très positive (sportif connu, star du cinéma, musique) susceptible d'être transférée au produit. Les producteurs peuvent avoir à traiter de véritables situations de culpabilité des consommateurs par rapport à certains produits tels que le chocolat, les confiseries, les desserts lactés. Ainsi, Perle de lait de Yoplait cible les femmes et tente de les déculpabiliser de leur gourmandise, avec des produits « non maigres » au positionnement très sensuel, dans l'univers de la douceur et de la gourmandise.

### ***Déprécier l'attitude dont bénéficient les concurrents***

Si la publicité comparative est fortement réglementée (elle n'est autorisée en France que depuis 1992), elle s'assouplit et peut être utilisée, en particulier lorsque l'avantage existe et est objectivement vérifiable par les tribunaux compétents. Les producteurs l'utilisent couramment dans leurs publicités à l'attention des distributeurs, en comparant les performances de leurs produits et de leurs investissements publicitaires à ceux des concurrents auxquels ils font référence, explicitement ou implicitement.

La notoriété et l'attitude pour le produit (l'envie d'acheter) sont donc largement fonction de l'adéquation du produit à son programme, c'est-à-dire son positionnement et sa cible : quels bénéfices ? Pour quelles cibles ? Dans quels contextes ? En l'absence de consommation antérieure du produit (nous sommes sur le premier maillon de la chaîne), ce paramètre est essentiellement influencé par les actions de communication : publicité, site Internet de la marque, actions dans les réseaux sociaux, avis des autres consommateurs et relations publiques (voir le chapitre 7).

## ***Le deuxième maillon : trouver le produit lors de l'achat***

Quelle que soit l'envie du consommateur, le produit doit, pour avoir une chance d'être acheté, pouvoir être trouvé (là où il sera cherché) par la cible et doit en conséquence être correctement distribué. À cet égard, deux paramètres sont fondamentaux : la disponibilité et l'exposition.

### **■ La disponibilité**

Le produit doit être physiquement présent dans les circuits de vente, ce qui est mesuré par sa disponibilité. La distribution valeur (DV, voir la section 2 du chapitre 4) est un paramètre fondamental car elle conditionne mécaniquement les volumes vendus : avoir une DV de 60 % au lieu de 30 %, c'est être deux fois plus présent, donc avoir deux fois plus de chances d'être acheté. Lorsque l'entreprise ne vend pas son produit en direct, ce paramètre est largement fonction de l'effort que développe la force de vente à l'attention des clients distributeurs :

- le produit doit être associé à une marque forte que le client distributeur perçoit comme étant attractive pour les consommateurs (ceci est appelé le *pull* perçu par le distributeur). Ainsi, les paramètres du premier maillon (notoriété, attitude, image), facilitent les négociations de référencement et sont des arguments systématiquement repris par les producteurs dans leurs communications à l'attention des distributeurs ;
- les relations publiques ont un impact intéressant : être cité dans la presse (régionale, nationale, internationale), dans un ouvrage ou un guide touristique, dans un site Internet, représente autant d'arguments pour convaincre un client, voire l'amener à contacter lui-même le producteur ;
- la participation aux salons professionnels (par exemple, le Sial) est aussi un atout, en particulier pour les PME qui n'ont pas, compte tenu de leur taille, une équipe commerciale suffisante. Dans beaucoup de régions, les collectivités territoriales financent des actions aidant les entreprises à participer à ces salons et à rencontrer les acheteurs français et étrangers (conventions organisant des rencontres avec prises de rendez-vous entre producteurs et distributeurs).

## ■ L'exposition

Lorsque le produit réussit à pénétrer dans un point de vente, il faut encore que la qualité de sa présence soit suffisante pour lui donner les chances d'être effectivement vu, donc considéré au moment de l'achat et peut-être, essayé. La qualité de cette présence, appelée exposition, est fonction de plusieurs paramètres :

- l'organisation du rayon : elle doit permettre de trouver le produit recherché le plus rapidement possible, en particulier en GMS où la vente n'est pas assistée. Nous avons vu à la section 2 du chapitre 3, qu'il est préférable d'organiser le rayon selon une logique consommateur permettant d'identifier rapidement les alternatives les mieux adaptées au contexte d'utilisation envisagé. Pour certains produits, l'appartenance à un rayon donné n'est pas claire et peut changer en fonction des enseignes et des points de ventes. Ainsi, les spécialités méditerranéennes (tarama, caviar d'aubergines, tapenades...) peuvent être regroupées sur la base de leur origine géographique au sein d'un même rayon ou être éclatées au sein de différents rayons comme le poisson, les sauces. De même, la marque Boomerang, boisson à base de malt (« Malternative ») et à saveur de limonade, ne correspond à aucun rayon précis et figure souvent au rayon des bières alors que beaucoup de consommateurs, notamment les femmes, la cherchent ailleurs ;
- la visibilité du produit dans le linéaire, de préférence à hauteur des yeux ;
- l'espace disponible mesuré par le nombre de *facing* (nombre de produits alignés sur le rayon) ou la part de linéaire (voir la section 2 du chapitre 4). Les actions promotionnelles du type mise en avant, têtes de gondoles, girafes... augmentent fortement les chances de repérer le produit ;
- la gestion des ruptures de stocks : le taux moyen de rupture dans les rayons alimentaires de la grande distribution est d'environ 13 % et 20 % d'entre elles durent plus de 3 jours pour une perte de CA de 8 %. Ce taux est plutôt faible pour les produits de « fond de rayon » alors qu'il est élevé pour les nouveaux produits, et il peut monter à près de 20 % pour une catégorie comme les surgelés sucrés. Les marques nationales sont plus touchées par ce fléau, par rapport aux MDD. Notons que ce phénomène est stable depuis une dizaine



d'années. La rupture pénalise bien sûr le producteur car le consommateur reporte son choix sur une autre marque (impact négatif fabricant dans près de 50 % des cas), il est aussi préjudiciable au distributeur, le consommateur n'achetant rien, reportant son achat ou achetant ailleurs (impact négatif distributeur dans près d'un tiers des cas). Le problème des ruptures persistantes a stimulé le développement des « prêts à vendre » (PAV), produits dont l'emballage tertiaire (voir chapitre 6, section 3) est mis directement en rayon par le distributeur, avec un gain de temps considérable sur l'ensemble de la chaîne logistique. Ainsi, un carton de 12 pots de Nutella ou de 30 sachets de soupe, une fois ouvert (on enlève un chapeau en carton ou un film plastique), est mis directement dans le rayon et se comporte comme un mini-distributeur du produit.

Le travail de suivi du produit par la force de vente et le merchandising sont ici les variables d'actions les plus efficaces, de même que le travail avec les sociétés d'études et leur panel distributeur qui proposent des services de tracking des ruptures (ex. OSA chez Nielsen). De plus, compte tenu du degré de saturation des rayons en GMS<sup>1</sup>, tout nouveau produit devrait valider à l'avance (avant lancement) son positionnement dans le rayon et son packaging avec les clients/acheteurs, selon une démarche de *trade marketing*.

### ***Le troisième maillon : faire un premier essai du produit***

Une fois connu, aimé, disponible et bien exposé, le produit a alors des chances de faire l'objet d'un premier achat appelé « essai ». Pour cela, il doit satisfaire deux conditions essentielles : rappeler son positionnement et ne pas présenter d'obstacle à ce premier essai.

#### **■ Rappeler le positionnement**

Penser que grâce à une communication efficace les consommateurs arrivent au point de vente en se disant « je vais acheter la marque parce que j'en ai entendu parler et qu'elle me paraît bien » revient à faire preuve d'un excès d'optimisme. D'abord, beaucoup d'entre-

<sup>1</sup> La loi Raffarin limitait la création de nouvelles surfaces de ventes, alors que dans le même temps la loi Galland a stimulé le nombre de nouvelles références mises en rayon (après 1997) qui du coup a augmenté beaucoup plus vite que les surfaces de ventes. La loi Raffarin a été largement assouplie avec la loi LME (Loi sur la Modernisation de l'Économie, voir chapitre 8).

prises n'ont pas les moyens nécessaires pour une telle communication, notamment les plus petites. De plus, même quand l'entreprise communique, le consommateur a besoin qu'on lui rappelle ce qu'il sait, sinon il n'y pense pas spontanément au moment de l'achat (manque de saillance). Enfin, en particulier dans le domaine alimentaire, près de la moitié des décisions sont prises dans le point de vente. Ainsi, sur le lieu de vente :

- le produit doit informer sur son programme, son positionnement, il doit parler à sa cible et dire qu'il est une alternative attrayante pour le contexte de consommation envisagé ;
- si tout ceci a déjà été correctement construit grâce à la communication (premier maillon de la chaîne), il pourra se contenter de le rappeler, d'où l'intérêt d'établir un lien fort entre le contenu de la communication et le packaging ;
- dans le cas contraire, tout reste à faire au moment de l'achat et ce, dans un temps minimum.

L'essentiel de ces fonctions est à la charge du packaging (voir la section 1 du chapitre 6). Il est aussi possible de mettre en œuvre des actions promotionnelles, comme la publicité sur le point de vente (PLV) et les dégustations (voir le chapitre 7).

### ■ Ne pas créer d'obstacles à l'essai

Une fois le produit repéré dans le linéaire et jugé adapté à l'usage envisagé par le consommateur, il est encore nécessaire de lever les freins à un premier essai, en particulier les freins monétaires et le risque perçu face à un produit encore inconnu :

- l'essai est facilité par un prix unitaire bas (prix au kilo ou au litre). La présence d'une promotion peut être le facteur déclenchant. Elle peut aller jusqu'à une offre de remboursement intégral du premier achat, qui équivaut alors à un échantillonnage gratuit, sans les problèmes de logistique de l'échantillonnage à domicile ou dans la rue, puisqu'il est organisé au sein des GMS. Ainsi, sur le marché des plats cuisinés où le prix est le principal obstacle à l'achat, les producteurs développent le recrutement de nouveaux consommateurs en baissant le prix de vente, à qualité constante ;
- l'essai est favorisé par un prix bas à l'unité de vente (le prix effectif payé), qui est la combinaison du prix de vente unitaire et du format.

Les consommateurs raisonnent souvent sur cette forme de prix plutôt que sur le prix au kilo. Face à la décision d'acheter une marque qu'il n'a encore jamais essayée, le consommateur fait plus facilement un essai sur un format de 125 gr dont la faible valeur monétaire représente un faible enjeu que sur un paquet d'un kilogramme. Ceci est une des raisons qui explique le développement actuel des microformats de consommation (un paquet pour une prise). Par exemple, face au manque de réussite de ses assiettes sur le marché des plats cuisinés, Maggi (Nestlé) les a remplacées par des bols, plus petits, permettant de diminuer le PVC. On observe un processus similaire sur le marché des glaces ;

- les bons de réduction croisés : l'achat d'une marque forte donne droit à un bon de réduction pour l'achat d'une autre marque, moins connue. Cette technique est le plus souvent pratiquée entre des marques appartenant au même producteur.

Notons qu'il existe nombre d'autres techniques promotionnelles permettant de faciliter l'essai d'un produit et qui n'ont pas forcément lieu dans le rayon d'une GMS :

- les échantillons gratuits, distribués à domicile ou dans la rue sont utilisés dès lors qu'ils ne présentent pas de risques au plan sanitaire. Ils sont couramment utilisés dans le domaine des boissons, du café, de la confiserie. Bien que coûteuse, cette technique permet de lever en partie l'obstacle de l'essai et se révèle fructueuse lorsque le produit nouveau est bien positionné et apporte un bénéfice aisément perceptible par sa cible ;
- la dégustation sur le lieu de vente représente un moyen intéressant pour favoriser l'essai, quand les atouts du produit par rapport à la concurrence sont facilement perceptibles. Pour les PME dont les produits sont distribués dans un nombre limité de points de vente, elle représente un moyen d'action moins lourd que la technique d'échantillonnage gratuit qui doit être menée à grande échelle et ne permet pas toujours de toucher correctement la cible de clientèle. La dégustation sur le lieu de vente permet en outre au producteur de rentrer directement en contact avec ses consommateurs et de créer l'amorce d'une relation. Les foires et salons fréquentés par les consommateurs peuvent jouer le même rôle et représentent encore des moyens à privilégier par les PME.

## ***Le quatrième maillon : racheter le produit après usage***

Le domaine alimentaire est, pour l'essentiel, constitué de produits d'achat fréquent qui ne parviennent à construire leurs volumes que grâce à un réachat régulier par les consommateurs.

### **■ Créer une expérience de consommation satisfaisante**

Le produit alimentaire étant essentiellement évalué sur la base de sa consommation effective, son réachat est d'abord fonction du caractère satisfaisant de l'expérience de consommation qu'il est à même de susciter. Le produit a-t-il réalisé ce que l'on attendait de lui, compte tenu du contexte de consommation envisagé ? Nous avons vu au chapitre 3 que les fonctions du produit dépassent les seules dimensions gustatives et diététiques (symbolique, éthique...). De plus, la satisfaction dans l'usage est largement fonction du packaging qui joue un rôle important en matière de praticité et de préservation du goût.

### **■ Offrir une accessibilité au point de point de vente toujours aussi importante**

Lorsque le produit est commercialisé en GMS, créer une expérience de consommation satisfaisante est une condition nécessaire mais non suffisante de réachat, puisqu'il faut pouvoir retrouver facilement le produit dans le point de vente. Penser qu'un bon produit est nécessairement racheté est encore une vision bien naïve, pour plusieurs raisons :

- un format de vente mal adapté au rythme d'achat et aux quantités consommées sera une raison de non-réachat ;
- un produit mal suivi, victime d'une mauvaise exposition ou de ruptures en linéaires ne sera pas racheté, même si l'expérience de consommation était satisfaisante. Frustrés de ne pas le retrouver facilement, certains consommateurs peuvent même développer dans ce cas une attitude négative conduisant à son abandon ;
- même bien placé dans le linéaire, le produit peut être supplanté par ses concurrents, s'ils occupent mieux l'espace. À ce niveau, la force de la marque et de son logo jouent un rôle important. Elle détermine l'accessibilité de l'offre en mémoire du consommateur et permet un repérage plus facile dans le linéaire ;

- le consommateur doit faire confiance à la marque, facteur à la base de sa fidélité : pour les produits alimentaires, essayer une fois un produit est une chose, le mettre tous les jours dans l'assiette de sa famille en est une autre qui demande de faire confiance. Ce critère est devenu plus important suite aux différentes affaires vécues par les consommateurs au cours des dernières décennies (huile frelatée, vache folle, dioxine, grippe aviaire, viande de cheval à la place du bœuf...).

Face à des concurrents en promotion, le consommateur peut être tenté de faire des infidélités passagères qui sont autant de volumes perdus. Là encore, la force de la marque et l'attachement affectif que lui voue le consommateur aident à résister aux tentations de l'infidélité.

### ***Le cinquième maillon : susciter des quantités achetées et consommées suffisantes***

La quantité achetée par acheteur est l'avant-dernier maillon de la chaîne. Il est important car c'est lui qui détermine au final les volumes vendus.

#### **■ Ne pas confondre nombre d'acheteurs et volumes vendus**

À nombre de consommateurs ou d'achats équivalent, les volumes commercialisés par deux marques peuvent varier du simple au double. Considérons l'exemple de deux coopératives (A et B) d'huile d'olive (voir le tableau 5.4) qui étudient leurs ventes en direct, à la coopérative auprès du consommateur final. Le tableau 5.4 présente la décomposition des volumes commercialisés en nombre d'acheteurs (NA) et en quantité par acheteur (QA/NA), comme nous l'avons vu à la section 2 du chapitre 3.

**Tableau 5.4 – Décomposition des volumes vendus en NA et QA/NA**

	Marque A	Marque B
Volumes vendus	40 000	80 000
Nombre d'acheteurs (NA)	10 000	8 000
Quantité moyenne achetée par acheteur (QA/NA) sur la période	4 litres	10 litres
Nombre moyen d'achats par acheteur, sur la période	4	5
Volume moyen acheté par achat	1 litre	2 litres



La marque A génère deux fois moins de volumes que la marque B. Pourquoi ? Les volumes vendus peuvent être décomposés en nombre d'acheteurs multiplié par la quantité moyenne achetée par chaque acheteur (QA/NA) au cours de la période considérée (par exemple, l'année). Notons que le nombre d'acheteurs (NA) intègre le nombre « d'essayeurs » et de « racheteurs » du produit. Il est donc le résultat des paramètres vus précédemment : notoriété et envie, disponibilité et exposition, taux d'essai et taux de réachat.

Si A a plus de clients que B (environ 20 %), cette dernière vend en moyenne 10 litres à chacun de ses acheteurs contre 4 seulement pour A, d'où la différence entre les volumes commercialisés. Toutes choses égales par ailleurs, le QA/NA est donc un paramètre fondamental pour la construction des volumes.

Il est possible d'aller plus loin dans le diagnostic en décomposant la quantité moyenne achetée par ménage (ou individu) comme étant le produit de deux paramètres : la fréquence moyenne d'achat (nombre moyen d'achats pendant la période) que multiplie la quantité moyenne achetée lors de chaque achat. Nous pouvons alors savoir pourquoi les QA/NA de B sont nettement plus élevées que celles de A : non pas parce que les consommateurs de la marque B achètent plus souvent, mais surtout parce qu'ils achètent plus lors de chaque achat : 2 litres contre 1 litre pour la marque A.

Cet exemple montre qu'il est nécessaire d'essayer de comprendre comment se décomposent les volumes d'un produit (diagnostic) et d'agir ensuite sur les paramètres les plus pertinents. Dans notre exemple, la marque A n'a pas intérêt à tenter de gagner encore de nouveaux acheteurs mais plutôt à leur faire acheter plus. Comment ? Non pas en leur faisant acheter plus souvent, mais en utilisant des techniques promotionnelles les incitant à acheter plus lors de chaque achat (voir le chapitre 7) ou en évitant qu'ils n'achètent d'autres marques concurrentes. Un diagnostic plus pointu permettrait d'en savoir plus, ce que font régulièrement les sociétés qui gèrent les panels (ACNielsen, KantarWorldPanel, GFK...) pour les grandes marques nationales, mais que peut aussi bien faire un directeur de cave coopérative s'il gère correctement son fichier clients.

Par exemple, la vente en format *pick and mix* (achat de six portions de fromage choisies dans un panier) permet, tout en ramenant

le format à une unité de consommation individuelle, d'augmenter la quantité achetée à chaque achat, le consommateur achetant simultanément six petits formats, pour une consommation étalée dans le temps.

■ Ne pas oublier que les consommateurs achètent parce qu'ils consomment

Producteurs et distributeurs peuvent agir sur les paramètres que nous venons de voir pour tenter de développer, à leur avantage, les quantités achetées. Par exemple, des actions de produit gratuit en plus peuvent amener les consommateurs à augmenter la quantité moyenne achetée. Est-ce que cela se traduira par une augmentation globale des volumes vendus à long terme ? Rien n'est moins sûr et tout dépend de la situation du produit et de ses acheteurs. Si ces derniers alternent entre plusieurs marques, cela peut, mais momentanément, les inciter à plus acheter la marque. Le consommateur pourra aussi profiter d'une offre promotionnelle pour surstocker (acheter plus de bouteilles de jus de fruit, par exemple) ou surconsommer momentanément (consommer momentanément plus de saumon fumé, par exemple), ce qui n'aura pas d'effet à long terme sur les volumes vendus, la demande revenant à son niveau antérieur après la promotion.

Pour obtenir des résultats plus en profondeur, il peut être utile de considérer la question, non plus en termes de quantités achetées, mais de quantités consommées. Là encore, il est possible de décomposer la consommation moyenne d'un consommateur comme étant le produit de sa fréquence de consommation (dite encore « fréquence de prise ») par la quantité moyenne consommée lors de chaque prise et de tenter d'agir sur l'un de ces deux paramètres ou les deux. Ainsi, la consommation peut être développée grâce :

- à une meilleure connaissance du produit : dans cette optique, les dégustations sont largement utilisées, de même que la formation de l'expertise des consommateurs comme le pratique la marque Heineken sur le marché de la bière ;
- à une multiplication des occasions de consommer, en développant de nouveaux contextes de consommation ou en faisant percevoir le produit comme étant adéquat à des contextes où il ne l'était pas avant, peut se révéler plus profitable à long terme que de faire du « plus 20 % gratuit ». Par exemple, les biscuits Lu se posent

aujourd'hui en concurrent de la panification sèche (biscottes, pain grillé) et des céréales, en se positionnant comme alternative au petit-déjeuner. En réaction, biscottes et pain grillé ont élargi leur positionnement petit-déjeuner et univers du sucré en se développant dans d'autres contextes : en pause snacking déambulatoire, pour accompagner les repas. Ceci leur a permis de rajeunir leur image et leur cible de consommateurs. De même, les charcuteries ont mené des expériences afin de s'adapter à de nouvelles circonstances de consommation : Paul Prédault a lancé une gamme de jambon associé au fromage, conditionné pour être consommé dans ces nouveaux types de contextes. Les mini-saucissons se consomment à l'apéritif, les fromages sortent de leur statut « entre plat et dessert » pour devenir snack, produit d'apéritif (cf. la réussite d'Apéricube) ou même solution repas à part entière. Néanmoins, ce type de stratégie de diversification des contextes a ses limites. Ainsi le café, à force de diversifier ses contextes de consommation, a fini par perdre son statut d'incontournable du petit-déjeuner, en particulier auprès des jeunes ;

- au développement des quantités consommées lors de chaque prise : pour cela, il est possible de faire évoluer le format de consommation standard sur le marché, à un moment donné, en particulier sur les marchés où le dosage individuel de la prise est déterminé (imposé) par le producteur. On observe ainsi que les canettes de bière ou de *soft drink* sont progressivement passées en France de 25 cl (ancien standard) à 33 cl (standard américain). De même, sur le marché des glaces, les marques ont fait évoluer à la hausse le standard de la prise, avec notamment des formats en pots qui peuvent se transformer (à la faveur d'un film vu à la TV) en portions individuelles. On comprend alors l'intérêt actuel des entreprises à commercialiser leurs produits en unités de consommation (doses individuelles) plutôt que d'achat. En plus de faire évoluer à la hausse les quantités achetées, comme nous l'avons indiqué plus haut, ils peuvent en même temps contrôler et faire évoluer à la hausse les standards de consommation.

Lorsqu'un producteur peut faire évoluer ces paramètres, il obtient alors une évolution à long terme de la demande, comme cela a pu être observé sur de nombreux marchés alimentaires (jus de fruits, vin de qualité, glace, bière...). La difficulté est cependant de pouvoir s'en

attribuer le bénéfice, l'évolution profitant à l'ensemble du marché. Nous pouvons donc souligner ici l'intérêt de développer des approches collectives, émanant d'organisations professionnelles (syndicats, fédération, associations) regroupant un ensemble de producteurs.

### ***Le sixième maillon : maintenir un prix moyen payé satisfaisant***

Les efforts décrits plus haut pour développer les volumes achetés ou consommés ne doivent pas faire perdre de vue que l'objectif final d'une marque est de générer du chiffre d'affaires (part de marché valeur) avec marge. Pour cela, il est nécessaire de maintenir un prix de vente, au consommateur et au distributeur, conforme à la stratégie. Ainsi, à quoi bon afficher une stratégie de prix à 15 €/kg si la marque réalise plus de 30 % de ses volumes alors qu'elle était en promotion (pourcentage couramment dépassé par nombre de marques) ? Même si cela stimule les volumes vendus, les objectifs de chiffre d'affaires ne seront pas atteints ! Ceci est d'autant plus vrai pour les marges qui en découlent, ces dernières étant beaucoup plus sensibles au prix que le chiffre d'affaires : une baisse de prix de seulement 10 % peut impacter à la baisse la marge de 20 % à 50 %, en fonction de la structure des coûts. Ainsi, la recherche en marketing a largement démontré l'effet négatif des promotions sur les marges, à court mais aussi à long terme. Dans un tel contexte, le responsable marketing doit focaliser son attention non pas sur les volumes vendus (PDM volume) mais sur le chiffre d'affaires (PDM valeur) *et* la marge (contribution à la marge de l'entreprise).

Sur beaucoup de marchés, les prix moyens des marques varient facilement de 1 à 4, soit de 50 à 200 lorsque les prix sont transposés en indices prix base 100 au prix moyen du marché. Rappelons que l'indice prix base 100 d'une marque est le ratio de son prix moyen pondéré divisé par le prix moyen pondéré sur le marché, le tout multiplié par 100. Ainsi, une marque vendue en moyenne 15 euros sur un marché où le prix moyen est de 10 euros aura un indice prix de :  $(15/10) \times 100 = 150$ , ce qui signifie qu'elle est 50 % plus chère que le prix moyen sur le marché. Une marque, lorsqu'elle définit sa stratégie sur un marché, doit se doter d'un positionnement prix correspondant au prix consommateur auquel elle devrait être vendue dans l'idéal.



L'objectif du marketing et des équipes commerciales sera ensuite de veiller à ce que ce positionnement prix soit effectivement appliqué. En effet, un prix plus élevé fera perdre de l'attractivité à la marque, entraînant des baisses de ventes et des problèmes d'image. Un prix plus bas, notamment par le biais de l'usage des promotions, sera un signal que la marque n'est pas à même de se vendre à son prix et donc que sa valeur n'est pas conforme à son prix, ceci générant là encore un problème d'image, et bien entendu de chiffre d'affaires et de marge.

L'exemple ci-dessous (tableau 5.5) décrit la situation de deux marques A et B qui ont la même part de marché volume (20 %) sur le marché de la bière, mais ont des positionnements prix et des politiques promotionnelles très différentes. La marque A, en raison de son positionnement prix moyen (indice 100) et de sa politique de promotions agressive (50 % des ventes en promotion) a au final un indice prix effectif de seulement 85. La marque B a un positionnement prix de 180 et une pratique beaucoup plus mesurée de la promotion (15 % des ventes en promotion), soit au final un indice prix effectif de 177 qui s'éloigne peu de son positionnement prix. Au final, B représente 35,5 % du marché en valeur, contre 17 % pour A soit plus de deux fois moins ! Un raisonnement sur les marges dégagées ne ferait qu'accentuer le désavantage de A par rapport à B. La marque A qui réalise 50 % de ses ventes en volumes alors qu'elle est en promotion devrait reconsidérer sa stratégie de fond en comble : soit en revoyant à la baisse son positionnement prix, soit en reconsidérant son attractivité à la hausse de manière à faire baisser le pourcentage de ses ventes en promotion.

**Tableau 5.5 – Positionnement prix, prix payé et part de marché**

	Marque A	Marque B
PDM volume (%)	20	20
Positionnement prix (hors promotion)	100	180
% ventes en promo (volumes)	50	15
profondeur moyenne de la promotion (baisse tarifaire) %	30	12
Indice prix effectif (avec la promotion)	85	177
PDM valeur	17	35.5



## Articuler les choix stratégiques et les actions opérationnelles

Nous avons indiqué au début de cette section que les choix stratégiques fondamentaux d'un produit (positionnement et cible) s'expriment sur le marché à travers un plan d'actions marketing généralement décliné selon les 4 P du mix : produit, prix, promotion (communication et promotion des ventes) et distribution/force de vente. Néanmoins, il n'est pas évident de concevoir un programme d'actions précis sur la seule base d'un positionnement et d'une cible, d'où la nécessité de définir, dans chaque plan d'action marketing, des axes stratégiques d'actions.

Les six maillons participant à la construction des volumes du produit représentent une réponse efficace à cette question puisqu'ils constituent le niveau intermédiaire entre les choix stratégiques fondamentaux (positionnement et cible) et les actions au jour le jour (plan d'actions). Ils représentent donc une articulation efficace entre la stratégie et le plan d'action.

Le tableau 5.6 reprend les six maillons développés ci-dessus en montrant qu'ils constituent des paramètres clés de la stratégie ou encore des axes stratégiques d'action et indique les variables d'actions qui sont, *a priori*, les plus efficaces pour influencer chaque paramètre.

**Tableau 5.6 – Étapes du processus de construction des volumes, axes stratégiques et variables d'action marketing correspondantes**

Étapes du processus, du point de vue du consommateur	Paramètres clés pouvant devenir un axe stratégique d'action	Variables d'action les plus efficaces (non exhaustif)
1) Connaissance et envie d'acheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Notoriété</li> <li>– Attitude</li> <li>– Image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Publicité</li> <li>– Relations publiques</li> </ul>
2) Trouver le produit lors de l'achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disponibilité</li> <li>– Exposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Distribution</li> <li>– Force de vente</li> <li>– Publicité, relations publiques, salons</li> <li>– Merchandising</li> </ul>
3) Essayer le produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adéquation du produit au contexte envisagé</li> <li>– Attractivité de l'offre</li> <li>– Absence de freins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produit, packaging, format</li> <li>– Promotion animation</li> <li>– Prix</li> </ul>

• • •

Étapes du processus, du point de vue du consommateur	Paramètres clés pouvant devenir un axe stratégique d'action	Variables d'action les plus efficaces (non exhaustif)
4) Racheter le produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualité perçue du produit dans l'usage</li> <li>– Fidélité à la marque</li> <li>– Notoriété de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produit</li> <li>– Marque</li> <li>– Format</li> <li>– Communication</li> </ul>
5) Quantité achetée et consommée	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fréquence et quantité par achat</li> <li>– Fréquence et quantité par occasion de consommer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Format, promotion des ventes</li> </ul>
6) Prix payé (consentement à payer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prix</li> <li>– Indice prix</li> <li>– Marge unitaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prix</li> <li>– Ensemble des variables d'action</li> </ul>

Nous pouvons, en les définissant par rapport à leur axe stratégique principal, caractériser maintenant quelques stratégies bien connues en marketing :

- les stratégies de marketing extensif dont l'axe majeur est le développement du nombre d'acheteurs (NA), c'est-à-dire une focalisation sur le développement du taux d'essai et dans une moindre mesure du réachat ;
- les stratégies de marketing intensif dont l'axe majeur est l'augmentation des quantités achetées par acheteur et le taux de réachat. Les stratégies de fidélisation et le marketing relationnel en sont aujourd'hui l'expression ;
- les stratégies *push* où l'entreprise tente d'imposer son produit au consommateur en le « poussant » dans les circuits de distribution. L'axe majeur est ici la maximisation de la disponibilité (DV) et de l'exposition, grâce à l'effort de sa force de vente ;
- les stratégies *pull* où l'entreprise cherche à attirer les consommateurs à son produit en développant son attractivité. L'axe majeur est ici le développement de la notoriété, de l'image et de l'attitude pour la marque, grâce à des actions de communication.
- les stratégies *d'extension verticale de gamme* dans lesquelles la marque étend sa gamme vers des produits plus haut de gamme, générateurs de marges, ou au contraire plus bas de gamme, générateur de volumes.

Les six maillons se déclinent en paramètres qui, pour la plupart, sont quantifiables et constituent des objectifs chiffrés à atteindre par un plan d'action, comme le montre l'exemple ci-dessous.

### Exemple

#### Plan Marketing France métropolitain d'une marque de rhum des îles françaises

Une PME, propriétaire d'une marque de rhum à 49 % déjà présente sur le marché des Dom, conjointement avec son importateur souhaite s'implanter sur le marché métropolitain (25 millions de ménages). Son plan marketing à trois ans pourrait se synthétiser ainsi :

- *Situation actuelle en « France métro »* : chiffre d'affaires de 3.4 millions d'euros valorisé au prix consommateur toutes taxes comprises, réalisé grâce à la vente de 350 000 bouteilles (format moyen = 100 cl), notoriété assistée = 10 %, DV = 30 %, taux d'essai et de réachat estimés respectivement à 5 % et 60 %, QA/NA = 1,5 bouteille par an par ménage métropolitain, prix moyen d'achat consommateur en GMS France = 9,80 €. Notons que, par mesure de simplicité, nous laissons de côté la problématique des prix de vente au distributeur et des marges prélevées par ce dernier (nous considérons ici qu'elles demeurent constantes).

- *Positionnement* : festif.

- *Cœur de cible* : jeunes, de 18 à 30 ans.

- *Objectif à atteindre* : 6.9 millions d'euros (toujours au prix consommateur TTC), soit une progression de 100 % du chiffre d'affaires. Cette progression reposera sur un repositionnement progressif du prix à 11,50 € et une croissance des volumes à 600 000 bouteilles.

Cet objectif peut être décliné en axes stratégiques d'action :

- faire progresser la notoriété assistée de 10 % à 20 % ;
- faire progresser la disponibilité valeur (DV) de 30 % à 45 % ;
- l'évolution de la notoriété et de l'image devrait permettre de faire progresser le taux d'essai de 5 % à 6 % ;
- maintenir le taux de réachat à 60 % ;
- maintenir les quantités achetées par acheteur à 1,5 bouteille, par an, par ménage ;
- faire progresser le prix de 9,80 € à 11,50 €.

Le responsable marketing de ce produit devra alors concevoir, mettre en œuvre et contrôler l'efficacité du plan d'actions marketing permettant d'atteindre ces différents objectifs. Si ceux-ci sont collectivement atteints, ils devraient « en théorie » permettre d'atteindre l'objectif de 3.9 millions de chiffre d'affaires.

Un tel programme est d'abord le résultat d'un diagnostic de la situation qui amène ensuite le responsable marketing à :

- capitaliser sur ses points forts actuels : taux de réachat et QA/NA élevés ;

• • •

- faire progresser le produit sur les paramètres où il est le plus faible : notoriété et niveau de référencement en GMS, ce qui est la situation caractéristique d'un produit en phase d'introduction, mais aussi le prix, sous la barre psychologique des 10 € pour une bouteille de 100 cl ;
- compte tenu des objectifs à atteindre, l'entreprise devra concentrer l'essentiel de son effort sur deux variables d'actions : la communication permettant de développer la notoriété et la force de vente permettant de développer le référencement. La capacité à repositionner progressivement le prix devrait en résulter.

Ainsi, un producteur a intérêt à mener régulièrement un diagnostic de son (ses) produit(s) selon les six paramètres précédents de la chaîne afin de capitaliser sur ses forces et identifier où se perd la majeure partie des volumes et du chiffre d'affaires potentiels. Le diagnostic marketing permet ainsi :

- d'éviter les surinvestissements marketing sur les maillons les plus forts où le retour sur l'euro marginal dépensé sera faible ;
- d'agir en priorité sur les maillons les plus faibles, là où se perdent les plus gros volumes et valeurs potentiels et où le retour attendu des actions est le plus important.

## L'essentiel |

- **La stratégie marketing est au service** de l'objectif général de l'entreprise qui est décliné en objectifs pour le marketing et s'exprime généralement en termes de volumes, chiffre d'affaires et marge.
- **Pour atteindre son objectif sur le marché**, chaque produit doit se doter d'une stratégie dont l'ossature de base est constituée d'un positionnement et d'une cible.  
Le positionnement matérialise l'essence de l'offre, à savoir les bénéfices proposés (si possible uniques), comparativement aux concurrents. Si le positionnement est d'abord pensé pour le consommateur final, il doit l'être aussi pour le client. Le choix de la cible détermine à qui sont destinés ces bénéfices.
- **Un positionnement et une cible** ne suffisent pas à définir un programme d'actions : il est nécessaire de comprendre comment le produit « construit » son chiffre d'affaires

et ses volumes en les décomposant selon six maillons fondamentaux : notoriété et envie, disponibilité/exposition, essai, réachat, quantités achetées, prix payé. Ces six maillons peuvent être utilisés pour articuler efficacement la stratégie de base (positionnement, cible) avec les actions à mener au jour le jour.

►► **Ainsi, compte tenu d'une stratégie de base** s'exprimant par un positionnement et une cible, d'un diagnostic de la situation selon ces six maillons, il est possible de définir des axes stratégiques à privilégier dans le programme d'actions marketing, détaillé dans les chapitres suivants.



## Chapitre 6

# Gérer le produit alimentaire, la marque et le processus d'innovation

### *Executive summary* |

- ▶▶ **La relation entre les caractéristiques techniques** associées au processus de production et les bénéfices qu'en retire le marché sont particulièrement complexes à appréhender en ce qui concerne la filière agroalimentaire.
- ▶▶ **C'est pourquoi le processus marketing** est d'autant plus crucial à mettre en place de manière appropriée.
- ▶▶ **Il doit prendre en compte le mix-produit**, la stratégie de marque, et l'évolution de l'offre, qui doit s'adapter au marché et aux attentes des consommateurs.

La filière agroalimentaire est encore, comparée à d'autres secteurs, dominée par les processus de production, la gestion des approvisionnements en matière première agricole et la logistique de distribution. Dans beaucoup de PME, voire de grandes entreprises, l'infrastructure nécessaire à la production est tellement lourde et le retour sur investissement tellement long qu'il est plus souvent question de savoir ce qu'il est possible de produire avec l'outil actuel que ce que l'on pourrait produire pour satisfaire ou anticiper les besoins du marché. De plus, du côté de la demande, l'aliment est un produit sensible (voir le chapitre 2) qui ne souffre pas l'amateurisme. Enfin, la performance du produit aux yeux du consommateur final est hautement subjective puisqu'elle met en jeu l'appréciation par les sens (goût, odorat, toucher, vue...). Il est donc ici plus complexe de comprendre la relation entre les caractéristiques techniques associées au processus de production et les bénéfices qu'en retire le marché, comparativement à un ordinateur, une montre connectée ou même un séjour passé dans un hôtel, domaines dans lesquels ces liens sont plus évidents. En cela, l'aliment comporte beaucoup de similitudes avec les produits artistiques et les œuvres d'art, pour lesquels ces liens sont subtils et ne suivent pas de lois déterministes.

La gestion de l'offre occupe ainsi une place très importante dans le management agroalimentaire et le marketing doit, à son niveau, être capable de répondre aux questions suivantes :

- Quel mix-produit mettre en place pour satisfaire les bénéfices recherchés par la cible ?
- Quelle stratégie de marque utiliser pour optimiser la performance commerciale et financière du produit sur le marché ?
- Comment faire évoluer l'offre pour l'adapter à l'évolution du marché et des attentes des consommateurs ?

## 1. La gestion du mix-produit

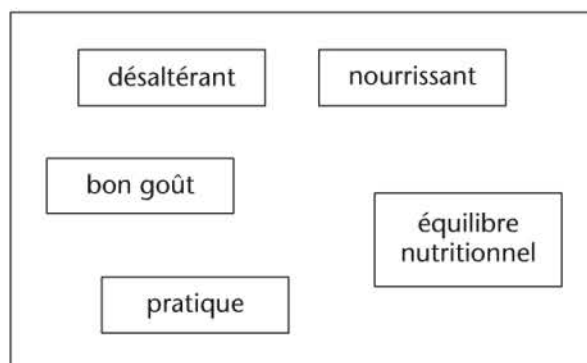
### *Le produit vu par le marketing*

L'objectif de cette section est de comprendre comment le marketing conceptualise la notion de produit et en quoi l'objet acheté et consommé par le consommateur dépasse de très loin l'objet physique sortant du processus de production.

## ■ Une somme de bénéfices assurant des expériences de consommation satisfaisantes

En adoptant le point de vue marketing, nous pouvons proposer que :

- le consommateur n'achète pas le produit en tant que tel (une bouteille de lait) mais pour la satisfaction d'un ou plusieurs besoins et désirs. Il en attend donc un ensemble de bénéfices (se désaltérer, équilibrer son corps, se détendre...) ;
- le produit n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen : il doit contribuer de façon satisfaisante aux contextes de consommation vécus par le consommateur. Seules les expériences de consommation étant porteuses de satisfaction, la satisfaction pour le produit naît de sa capacité à participer de façon efficace à ces expériences ;
- les deux points précédents permettent de définir le produit comme un ensemble de bénéfices susceptibles de satisfaire les attentes et désirs du consommateur, pour les contextes de consommation dans lesquels il se place (voir la figure 6.1).



**Figure 6.1 – Le produit vu comme un ensemble de bénéfices**

Par exemple, lors de l'achat de lait, le consommateur cherche à satisfaire des bénéfices comme se désaltérer, couper la faim, assurer l'équilibre nutritionnel, consommer un produit pratique à utiliser... Ces bénéfices peuvent appartenir à quatre grandes familles : utilitaire, plaisir, symbolique et éthique, comme nous l'avons vu à la section 3 du chapitre 3.

## ■ La valeur du produit

Une conséquence importante du point précédent est que la valeur d'un produit aux yeux du consommateur ne dépend pas directement de son niveau de qualité intrinsèque (nombre d'heures de travail,

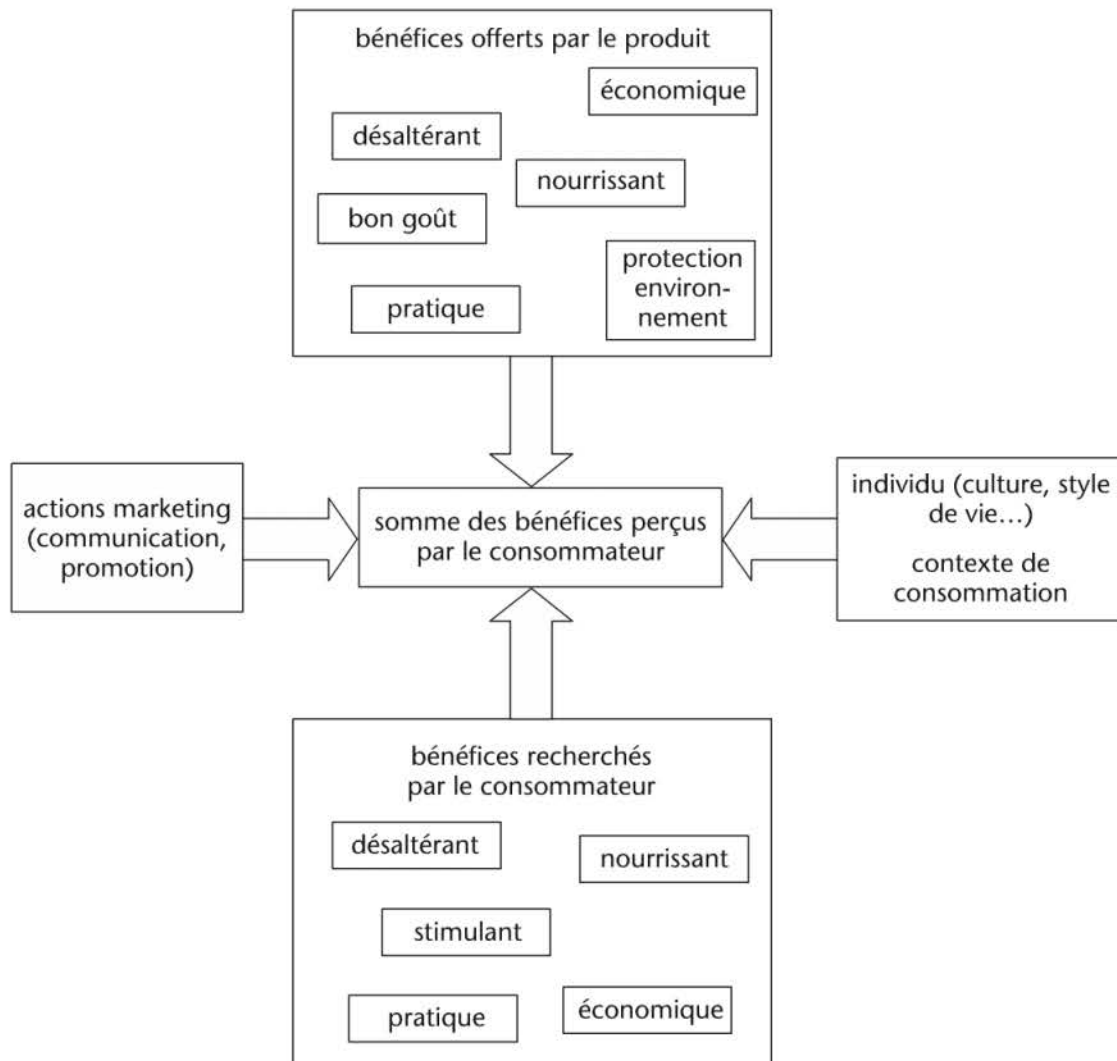
qualité et quantité de la matière première...) mais plutôt de la confrontation entre les bénéfices qu'il offre et ceux qui sont recherchés par le consommateur. La figure 6.2 montre comment la valeur se crée aux yeux du consommateur :

- tout d'abord, ce sont les bénéfices effectivement perçus qui sont pris en compte, comme nous l'avons déjà souligné dans les chapitres précédents. La réalité objective d'un produit n'existe que dans les laboratoires. Les consommateurs, eux, sont influencés par ce qu'ils perçoivent, ce qu'ils croient, ce qu'ils pensent être vrai ;
- ces processus perceptuels sont le résultat de plusieurs facteurs : les caractéristiques de l'individu (culture, âge, éducation), son expérience avec les produits, le bouche à oreille développé par ses proches mais aussi les actions de communication des compétiteurs, les médias... ;
- parmi les bénéfices perçus, seuls participent à la création de valeur perçue ceux qui sont recherchés et valorisés pour le contexte de consommation envisagé. Le contexte a un effet important sur les bénéfices recherchés par les consommateurs et la valeur perçue des produits en dépend. En effet, si l'on constate, pour un marché donné, que les individus ont des désirs très variés, ceux-ci le sont beaucoup moins lorsque le contexte est précisé ;
- l'ensemble des bénéfices perçus et recherchés est ensuite comparé aux sacrifices à consentir pour pouvoir consommer : le prix mais aussi le temps et l'énergie consacrée au choix, à la préparation, l'utilisation... De cette comparaison découle la valeur perçue.

Une conséquence pratique de cette analyse est que toute caractéristique du produit n'apportant pas de bénéfice effectivement valorisé par le client (utilité) représente un coût de production et une source de complexité inutiles (c'est par exemple le cas du bénéfice protection de l'environnement dans la figure 6.2). Par exemple, la blancheur du sucre résulte d'un raffinage supplémentaire représentant un coût. Or, aujourd'hui, cette blancheur s'est banalisée et n'est plus synonyme de raffinement, mais au contraire d'industriel, dénaturé et sans goût, attributs porteurs de valeur négative par rapport au même produit non raffiné.

En marketing, le bénéfice recherché représente l'unité élémentaire selon laquelle sera conçue l'offre de l'entreprise, du point de vue du consommateur mais aussi du client. Nous pouvons d'ailleurs observer

que c'est sur cette base que se définissent la majorité des positionnements des nouveaux produits et leur discours publicitaire : praticité, goût, santé, forme, authenticité, terroir... Ces bénéfices sont identifiés, de même que les caractéristiques des consommateurs qui les recherchent, à l'aide des procédures de segmentation présentées au chapitre 5.



**Figure 6.2 – La valeur résulte de la confrontation entre les bénéfices perçus et recherchés**

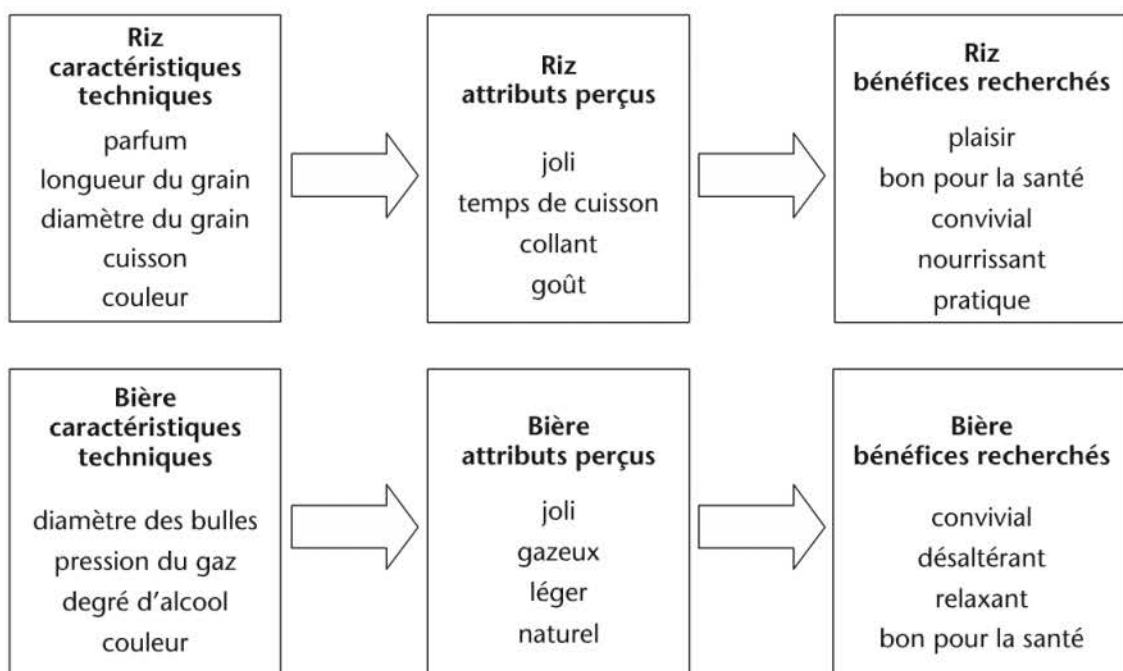
### ■ Les caractéristiques du produit à l'origine des bénéfices perçus

Si le responsable marketing doit raisonner en termes de bénéfices pour s'adresser au marché, la fabrication, elle, se définit en termes de caractéristiques techniques. Une des fonctions essentielles du marketing, en relation avec les fonctions production et R&D, sera d'identifier et maîtriser le lien entre ces caractéristiques techniques et les bénéfices recherchés par le consommateur. La figure 6.3 présente



le lien existant entre les caractéristiques techniques d'un produit et les bénéfices qui peuvent en découler aux yeux des consommateurs, avec comme exemples le riz et la bière :

- Les caractéristiques techniques d'un produit comme le riz sont sa variété, son parfum, la longueur et le diamètre de ses grains, sa couleur, son temps de cuisson... Pour une bière, ce sera le diamètre des bulles, la pression du gaz, le degré d'alcool, les conditions de maturation... C'est selon cet ensemble de paramètres que travaillent les responsables de la production et de la qualité, les dégustateurs professionnels et la R&D.
- Le plus souvent, les consommateurs n'évaluent pas les produits directement selon ces caractéristiques techniques parce qu'elles ne les intéressent pas ou qu'ils n'ont pas les moyens de les apprécier et de les intégrer dans leurs jugements. En fait, elles sont transformées en attributs perçus par les consommateurs. Par exemple, le diamètre des bulles et la pression du gaz déterminent la perception du caractère gazeux d'une bière. Sa couleur, sa texture, la consistance de sa mousse déterminent le fait qu'elle sera perçue comme jolie, naturelle ou chimique.



**Figure 6.3 – Lien entre caractéristiques techniques et bénéfices consommateurs**

- Ces attributs perçus ne sont, le plus souvent, pas directement recherchés pour eux-mêmes mais pour les bénéfices auxquels ils contribuent. Dans notre exemple, les attributs perçus gazeux et

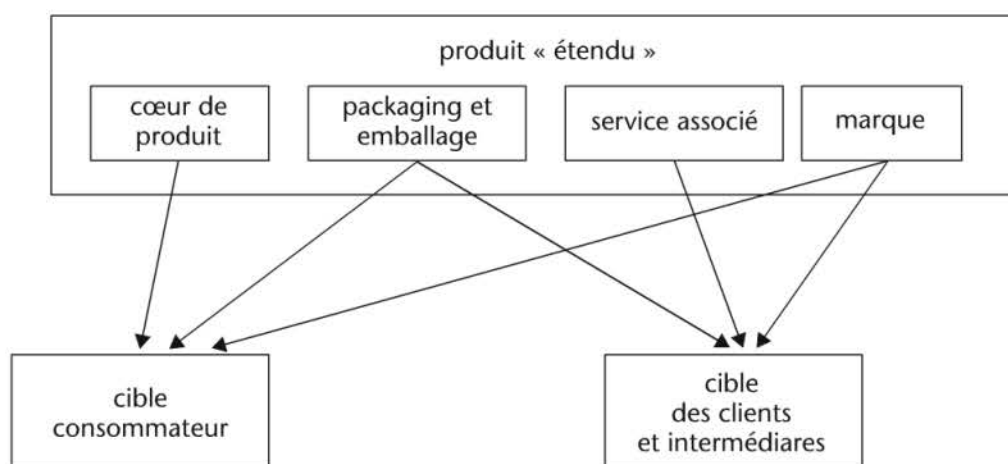
naturel participeront respectivement à la perception des bénéfices désaltérant et bon pour la santé.

***L'offre : un objet d'échange intégrant quatre composantes essentielles***

Le produit alimentaire, du point de vue du marketing, ne se limite pas au produit physique ingéré *in fine* par le consommateur. Les bénéfices recherchés par le consommateur peuvent émaner d'un ensemble comportant quatre composantes essentielles qui peuvent interagir. Cet ensemble représente l'offre effective de l'entreprise sur le marché et nous l'appellerons « produit étendu ». Il comprend (voir la figure 6.4) :

- le produit physique, appelé « cœur de produit » : dans le champ alimentaire il correspond à la partie ingérée par le consommateur, par exemple le lait ;
- le packaging : la bouteille contenant le lait, son étiquette, sa mise en pack de 6 sous film plastique mais aussi sa mise en palette permettant son transport du lieu de production à l'entrepôt des points de vente et même souvent, dans le cas du lait, le rayon dans lequel le trouvera le consommateur final ;
- le service associé au produit : un produit sans service n'existe pas. Par exemple, l'information figurant sur l'étiquette et présentant le type de lait (demi-écrémé, par exemple), le mode de conservation et de consommation, la composition nutritionnelle, l'adresse du service consommateur, le site Internet... représentent des services. Le transport sur le lieu de vente est aussi un service, représentant couramment plus de 10 % du prix de vente au consommateur ;
- la marque portée par le produit : elle apporte un ensemble de bénéfices qui sont par nature subjectifs mais souvent très importants pour les consommateurs (facilité du choix, sécurité, image donnée de soi auprès de ses proches, sentiment d'avoir ce qu'il y a de mieux, de plus innovant, de plus à la mode...) et que les trois composantes précédentes ne sont pas à même de fournir.

Chacune de ces quatre composantes a une fonction bien précise et doit participer au processus de création des bénéfices (voir les flèches de la figure 6.4) au profit des consommateurs mais aussi des clients/acheteurs et intermédiaires, lorsque la vente n'est pas directe. Le cœur de produit délivre des bénéfices dédiés aux seuls consommateurs. Par contre, packaging, service et marque sont des sources de bénéfices aux yeux des consommateurs mais aussi des clients.



**Figure 6.4 – Les composantes du produit étendu**

Nous allons présenter dans le reste de cette section les trois premières composantes (produit, emballage et service associé), puis la gestion de la gamme. Compte tenu de l'importance de son rôle et de sa nature, bien différente de celle du produit, la marque sera présentée séparément, à la section 2.

### ***La gestion du cœur de produit***

Le cœur de produit correspond, pour un produit agroalimentaire, à la partie de l'offre qui est ingérée par le consommateur. Selon le principe d'incorporation qui fait que « les hommes sont ce dont ils se nourrissent », cette dimension ne saurait être négligée puisqu'elle met en jeu les questions de risque, de sécurité et de qualité alimentaire qui ont été abordées au chapitre 2. Le cœur de produit a une nature essentiellement technique dont nous ne présenterons que les interfaces principales avec le marketing.

#### **■ Respecter la législation : une condition nécessaire**

Particulièrement surveillé par les pouvoirs publics (Directions départementales de la protection des populations : DDPP) car ingéré par les consommateurs, le produit alimentaire fait l'objet de nombreuses réglementations, en particulier dans le champ des boissons alcoolisées. De nature essentiellement juridique, cette réglementation doit être considérée comme un ensemble de contraintes avec lesquelles il s'agit de faire au mieux<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> La CIAA (Confédération des industries agroalimentaires européennes), renommée Fooddrink-Europe en 2011 publie régulièrement des guides permettant aux entreprises de comprendre la législation européenne. Site web : [fooddrinkeurope.eu](http://fooddrinkeurope.eu).

- Contraintes par les taxes : par exemple en France en 2013, pour 10 g d'alcool, correspondant à des volumes de produit différents selon qu'il s'agisse de bière, de vin, d'apéritif ou d'alcool fort, la charge fiscale varie entre 0,37 centime d'euros pour le vin tranquille et 22,9 centimes d'euros pour les spiritueux, soit un rapport de 1 à 62<sup>1</sup>.
- Contraintes sur la composition : les produits doivent adapter leurs formules en fonction des législations locales. Les producteurs d'*energy drinks* le constatent en France, à leurs dépens, face à une réglementation très sévère. Ainsi, pendant 12 ans et jusqu'en 2008 la marque Red Bull, présente presque partout en Europe, avait été exclue par l'Afssa du marché français en raison de la présence dans sa composition d'un acide aminé interdit (la taurine). Sur certains marchés, comme les compléments alimentaires, être capable de satisfaire les exigences de Bruxelles en matière de composition (et de packaging) devient même une source d'avantage concurrentiel face à des concurrents moins rapides à s'adapter.
- Contraintes liées à l'appellation (produit, terroir) : les produits doivent respecter des cahiers des charges bien précis en fonction de leur catégorie. Par exemple, après avoir obtenu l'appellation « camembert » ou « yaourt », il ne s'agit pas de faire ce que l'on veut, même lorsque cela correspond aux attentes des consommateurs. Dans ces conditions, les producteurs sont parfois amenés à abandonner l'appellation pour faire des « spécialités » qui échappent aux contraintes. Ainsi, la marque Cœur De Lion, commercialise une formule plus crémeuse que le camembert traditionnel (bénéfice consommateur) et a pour cela abandonné l'appellation « camembert », à laquelle elle se rattache quand même par son packaging et sa marque. De même, le montant des droits de douane à l'exportation varie en fonction de la catégorie de rattachement du produit.
- Contraintes sur la communication : à côté de l'interdiction de toute allusion aux bénéfices de l'alcool (loi Évin), les allégations nutritionnelles (du type « riches en fibres ») sont réglementées au niveau européen et sévèrement contrôlées (voir chapitre 2). Les producteurs de vin ont ainsi dû s'abstenir d'indiquer les bénéfices cardiovasculaires du produit, pourtant soulignés dans de nombreuses

1 Source Fiscalité et santé publique : état des lieux des taxes comportementales, rapport du Sénat, février 2014, [www.senat.fr/rap/r13-399/r13-3996.html](http://www.senat.fr/rap/r13-399/r13-3996.html)

recherches scientifiques. Pour des raisons similaires, Danone a dû retirer peu après son lancement un spot publicitaire sur sa marque Actimel.

### ■ Offrir des bénéfices en fonction de la cible et du positionnement

La réponse à cette question passe par le diagnostic des attentes des consommateurs et des clients/acheteurs. Ces bénéfices peuvent être identifiés assez facilement à l'aide d'enquêtes *ad hoc* qualitatives et quantitatives (voir la section 3 du chapitre 4). L'identification des bénéfices recherchés est une compétence émanant directement de la fonction marketing qui peut la traiter en interne ou l'externaliser à une société d'études. Parfois, de simples adaptations mineures permettent de mieux répondre aux désirs des consommateurs. Par exemple, le lancement de K by Kronembourg qui est une bière aromatisée, répond à la perte d'attractivité de l'amertume traditionnelle de la bière auprès des jeunes de la génération Y. Rester « dans » le marché ne doit cependant jamais être perdu de vue. Ainsi, sur le marché des jus de fruits, 50 % des volumes demeurent sur le (banal) segment de l'orange : ne pas inclure ce parfum dans sa gamme revient à se couper de la moitié du marché, un choix à bien réfléchir.

Pour l'essentiel, les bénéfices issus du produit doivent être adressés au consommateur final. Certains marchés ont eu tendance à l'oublier comme celui des fruits et légumes où les variétés ont été progressivement adaptées pour satisfaire les exigences des clients/distributeurs (transport, stockage, tenue en rayon) et non celles des consommateurs (le goût, la praticité, la réponse à leur manque d'expertise), avec pour conséquence une baisse en volume d'environ 1,5 % par an depuis le début des années 1960. La prise en compte de ce phénomène à partir de 2000 a conduit à réorienter l'offre vers les consommateurs : mini-légumes, légumes prêts à être consommés ou cuisinés, fraîche découpe...

### ■ Quelles caractéristiques techniques et quel processus de transformation pour offrir les bénéfices recherchés ?

Cette question est plus délicate que la précédente car elle nécessite de comprendre, du point de vue du consommateur, comment les caractéristiques techniques se transforment en bénéfices perçus, comme nous l'avons évoqué plus haut (figure 6.3). Par exemple, si l'on sait



que le consommateur ciblé recherche un produit relaxant, de la douceur, qu'est-ce que cela signifie en termes de caractéristiques techniques et de processus de production ? Il y a là souvent matière à un risque d'incompréhension entre les fonctions mises en jeu au sein de l'entreprise (notamment entre marketing et production) et qui se traduit inmanquablement par une perte de compétitivité. La complexité d'un produit alimentaire réside dans la compréhension du lien entre ses caractéristiques techniques, tangibles et l'appréciation sensorielle subjective qui en résulte. Cette délicate question a reçu de la part des industriels un intérêt de plus en plus marqué avec le développement de l'analyse sensorielle (voir la section 3).

Une fois ce type de lien identifié, il faut encore pouvoir en maîtriser l'issue technologique. Celle-ci met en jeu des collaborations étroites entre le marketing et les fonctions production, gestion de la qualité et R&D et parfois des laboratoires universitaires et publics. L'Inra a ainsi développé, en partenariat avec Tetra-Pack, le procédé de microfiltration Ultima permettant d'éviter la stérilisation UHT et de préserver le goût originel du lait.

### **Liens entre caractéristiques objectives du produit et bénéfices consommateur**

Tous les marchés sont aujourd'hui concernés, y compris les moins transformés comme les fruits et légumes ou la viande. Dans ce domaine, le choix des variétés, des modes de culture en champ permet de jouer sur des paramètres comme la taille, la couleur d'une salade, ceci afin de s'adapter au goût du consommateur et aux contraintes de ventes des distributeurs. Par exemple, des variétés de choux-fleurs plus petits ont été développées, en les plantant de façon plus serrée, ceci afin de mieux satisfaire les attentes des ménages jeunes, urbains et unipersonnels. La marque Charal a développé une gamme de viandes dont la tendresse est obtenue par massage mécanique du muscle ; cette gamme est destinée aux enfants. La douceur, sur le marché du café, a été obtenue par le passage du robusta à l'arabica. Jockey, le fromage blanc de Danone et leader sur son segment était en perte de vitesse, car en décalage avec les exigences de nutrition-santé des consommateurs. En 2008, le nouveau Jockey a été enrichi en Oméga 3 grâce à une modification de l'alimentation des vaches, qui sont maintenant nourries avec des graines de lin et de luzerne. L'association Bleu-Blanc-Cœur a pour objectif de veiller à l'équilibre de l'alimentation des animaux en privilégiant

le retour des végétaux d'intérêt nutritionnel tels que l'herbe, la luzerne, le lin, la féverole... Ces végétaux et graines sont naturellement pourvus en nutriments d'intérêts variés et complémentaires et contribuent notamment à l'amélioration de la teneur nutritionnelle en Oméga 3 de l'alimentation des consommateurs.

Pour beaucoup de produits peu transformés (miel, vin, spiritueux, huile, chocolat, café, fruits et légumes, viandes et poissons), la gestion du goût met aussi en jeu la qualité de l'accès aux fournisseurs de matières premières et à leur assemblage. Ces derniers se voient imposer des cahiers des charges dans lesquels le producteur tente d'objectiver la qualité des matières premières pour la rendre adaptée aux goûts des consommateurs visés. Par exemple, un grossiste en fruits et légumes amène ses fournisseurs à contrôler et maîtriser le taux d'acidité, la quantité de sucre et de jus de leurs oranges.

#### ■ Faire percevoir les bénéfices à la cible

Il ne suffit pas qu'un produit ait le potentiel de délivrer un bénéfice, il faut encore que les consommateurs le perçoivent, veuillent bien y croire et y accorder de l'importance, c'est-à-dire prendre en compte le bénéfice dans la valorisation du produit. Par exemple, le procédé de stérilisation du lait Ultima cité plus haut, aussi performant soit-il, se heurte au fait que les consommateurs français ont oublié (ou n'ont jamais connu, pour les plus jeunes) le goût originel du lait cru. Ils lui préfèrent ainsi le goût du lait cuit induit par le procédé UHT, qui est devenu le standard de référence. Toute une rééducation serait donc nécessaire pour valoriser le bénéfice associé au processus Ultima, d'autant que la valeur nutritionnelle du lait ainsi traité n'est pas améliorée.

Les actions de communication sont ici l'outil le plus efficace : information, publicité (brochure, dépliant publicitaire, information sur le packaging, site Internet), mais aussi les dégustations sur les lieux de vente et la participation aux foires et salons qui permettent de mieux expliquer le produit, en particulier le lien entre ses caractéristiques techniques et sensorielles (voir le chapitre 7).

Les industriels peuvent aussi utiliser le diagnostic nutritionnel afin de connaître la composition exacte de leur produit et pouvoir

objectiver, aux yeux des consommateurs et des clients/distributeurs, les bénéfices qui en découlent sur le plan de la nutrition et de la santé. De plus, cette information représente un moyen efficace de différenciation par rapport aux concurrents lorsque le bénéfice existe effectivement, en particulier aux yeux des clients/distributeurs et des importateurs. Ces derniers sont en effet de plus en plus sensibles à la qualité nutritionnelle des produits qu'ils commercialisent et il est plus facile de leur tenir un discours sur la composition biochimique du produit qu'à une cible grand public.

Le responsable marketing (chef de produit dans la grande entreprise) doit être capable de travailler en étroite collaboration avec les services de l'approvisionnement (sourcing), de la production et de la R&D. De la qualité et de l'équilibre de cette coopération dépend souvent la qualité des résultats obtenus : de bons produits (au plan sanitaire), adaptés aux attentes du marché (consommateurs et clients). Dans les entreprises fortement orientées marché et marketing (le plus souvent les plus grosses), les fonctions R&D et production sont souvent sollicitées pour remplir un cahier des charges déjà établi par le marketing. Dans les entreprises dominées par le métier, le savoir-faire et moins orientées marché (le plus souvent, des PME), la fonction marketing, lorsqu'elle existe, doit se contenter d'infléchir les fonctions R&D et production pour les amener à s'adapter aux tendances du marché. Ces deux tendances sont typiquement observables dans le secteur du vin avec la coexistence :

- d'un marketing de l'offre (France, Europe) : le cœur de produit (le vin) voit ses caractéristiques, son standard, définis par la tradition ou l'expertise de professionnels (interprofessions, offices nationaux, syndicats de crus, comités de labels...) qui ne sont pas des consommateurs. Les producteurs recherchent ensuite les cibles les mieux adaptées au produit qui résulte de ce processus et gèrent essentiellement les dimensions périphériques : service client, packaging et marque ;
- d'un marketing de la demande (États-Unis et pays du « nouveau monde ») qui analyse la demande (études et suivi des marchés) et conçoit l'outil de production afin de la satisfaire. Notons que beaucoup de vignerons indépendants et de négociants français ont compris l'attrait de cette approche et la pratiquent, autant que le leur permettent les contraintes légales.

## La gestion de l'emballage

Packaging, emballage, conditionnement... Le vocabulaire est varié pour désigner cette dimension périphérique qui entoure le cœur de produit, des chaînes de production au lieu de préparation et de consommation, en passant par les entrepôts et les rayons des distributeurs. Sans lui, difficile de coller une étiquette et développer concrètement une politique de marque, comme le montrent bien les marchés des fruits et légumes ou de la viande à la coupe.

Le packaging permet de passer du stade de produit agro-industriel à celui d'unité de consommation. Par souci de simplicité, nous considérons que l'emballage recouvre les éléments suivants :

- le packaging : c'est le conditionnement primaire, par exemple la bouteille contenant le lait, mais aussi son bouchon, son étiquette, tous les éléments appelés « matières sèches » par les producteurs. L'ensemble représente pour le consommateur une entité visuelle et constitue une unité élémentaire de choix, d'achat et/ou de consommation : il n'est pas possible d'acheter le lait sans la bouteille. La tendance générale des dernières décennies a été de faire du packaging une unité de consommation (bière en pack de 33 cl, lait en pack de 25 cl). Néanmoins les préoccupations environnementales s'opposent aujourd'hui à cette tendance en raison de l'augmentation des déchets qu'elle génère ;
- le conditionnement secondaire correspond à une deuxième enveloppe pouvant regrouper (emballer) plusieurs packagings. Par exemple, des bouteilles de lait sont conditionnées en packs ou lots de six, sous film plastique. Le conditionnement secondaire représente une unité d'achat par le consommateur, mais qui peut être fractionnée sur le point de vente, en fonction de ses besoins. On fractionne ainsi un pack de bouteilles d'eau, de lait, de jus de fruit... mais pas un pack de boîtes de *soft drink* ou de bière, sauf dans certains magasins de proximité. Notons que ce sont ces ventes en lots de six qui ont permis le développement du marché de l'eau minérale dans les années 1990 ;
- les conditionnements secondaires (ou primaires quand ces derniers n'existent pas) sont regroupés et eux-mêmes conditionnés pour des besoins logistiques en unités d'expédition (transport et stockage) plus importantes (cartons, palettes) appelées aussi conditionnement



tertiaire. L'ensemble est protégé par un film plastique, de nature différente du précédent car sa fonction est différente : favoriser transport et stockage dans les meilleures conditions de sécurité et de coût. Ces unités d'expédition correspondent souvent à des unités de vente et de tarification entre producteur et client/acheteur : par exemple, le produit est vendu en palettes qu'il n'est pas possible de fractionner, sauf à changer de conditions tarifaires.

Ces trois formes d'emballages, bien que différentes, sont intimement liées et seront présentées simultanément au sein de cette section.

Dans beaucoup de catégories de produits non alimentaires, le packaging joue un rôle considérable, étant parfois indissociable du cœur de produit dont il fait partie intégrante, comme c'est le cas pour une machine à laver ou une automobile. Dans ce dernier cas, le packaging n'est autre que la carrosserie dont la fabrication était à l'origine séparée du produit, livré nu au client et carrossé par un spécialiste. Ceci n'est pas le cas pour la plupart des produits alimentaires où les deux sont clairement séparables : seul le cœur de produit est ingéré par le consommateur final. Cependant, considérer que l'essentiel de l'offre, pour les produits agroalimentaires, se limite au cœur de produit serait une grave erreur, car :

- du point de vue des consommateurs, la frontière entre cœur de produit et packaging est souvent mal perçue. Les deux forment un tout, même si beaucoup clament dans les sondages d'opinion que « ce qui compte, c'est ce qu'il y a dans le paquet ». Un mauvais packaging nuit à la performance, qu'il s'agisse du taux d'essai en rayon ou du réachat après usage. L'évaluation du cœur de produit est donc influencée par le packaging, comme nous le verrons. De plus, le packaging et son contenu, le cœur de produit, interagissent fortement : quel point commun existe-t-il entre de la ciboulette séchée vendue en bocal et un arôme de ciboulette conditionné en spray ?
- du point de vue des clients/acheteurs/distributeurs, en particulier en GMS, l'emballage joue un rôle encore plus fondamental. En effet, dans le point de vente, c'est la performance du packaging (et des conditionnements secondaires et tertiaires) qui peut être évaluée. Celle du cœur de produit, elle, n'est observable que dans l'assiette du consommateur ;



- du point de vue des coûts, l'emballage représente souvent une part significative du coût total de production et du prix de vente au client (avant taxes et autres droits). De plus, au plan du processus de production, il peut représenter la partie la plus technique, source d'avantage concurrentiel lorsqu'elle est maîtrisée (par exemple boisson en boîte autochauffante ou autrafaîchissante, bière en mini-fût « beertender »...).

Nous exposerons simultanément le rôle joué par l'emballage auprès des consommateurs et des clients/acheteurs qui représentent, d'un point de vue stratégique, deux cibles bien distinctes mais à gérer simultanément. La démarche répond toujours au principe de base présenté à la section 1 : quel rôle doit jouer l'emballage pour optimiser l'offre, compte tenu du positionnement, de la cible, des concurrents et des axes stratégiques d'actions ? Pour répondre à cette question, nous examinerons les principales fonctions jouées par l'emballage : respecter la législation, protéger le produit, optimiser le ratio marge/surface utilisée pour le distributeur, concevoir un format optimal, assurer la vente et être une base d'innovation.

### ■ Respecter la législation en vigueur sur le marché

Comme le cœur de produit, l'emballage est soumis à une législation en matière de sécurité, de quantité, d'information à fournir (date de péremption, ingrédients, origine, fabricant, dénomination commerciale, mode d'emploi...) ou, au contraire, à ne pas faire figurer sur l'étiquette<sup>1</sup> :

- les allégations figurant sur l'étiquette en matière de bénéfices santé sont sévèrement contrôlées ;
- les taxes et incitations diverses qui peuvent affecter l'emballage. En France, la contribution à Eco-emballages dépend du poids et de la nature du matériau constituant l'emballage. Le tarif Point Vert est d'autre part éco-modulé par un système de bonus-malus qui vise à diminuer le taux d'emballages perturbateurs, à encourager l'éco-conception et faciliter le tri des consommateurs ;
- les contraintes en matière de format : en France, suite à la déréglementation des formats d'emballages de 2009, la plupart des arrêtés relatifs aux quantités nominales des produits en préemballages ont été

<sup>1</sup> Voir règlement INCO présenté dans le chapitre 2.

abrogés, le vin faisant figure d'exception. Mais par exemple, aux États-Unis, il n'est pas possible de commercialiser un spiritueux en bouteille de 70 cl mais de 75 cl, contrairement à la France où le format 70 cl est un standard ! Donc, avant de concevoir tout nouveau packaging sur un marché, il est nécessaire d'avoir vérifié et intégré l'ensemble de ces contraintes, sous peine de perdre beaucoup de temps et d'argent. Les études menées par Business France sont à cet égard très utiles.

■ **Protéger le produit : une fonction essentielle dans le champ alimentaire, pour les consommateurs comme pour les distributeurs**

Le conditionnement, en particulier le packaging, doit protéger le cœur de produit de toute perte de qualité pendant son transport, son stockage et sa manipulation en rayon par les consommateurs.

*L'exigence des distributeurs*

Les distributeurs sont très exigeants en la matière et sanctionnent par des retours de produits, voire des déréférencements, les produits qui présentent des défaillances sur ce plan. Ils sont d'ailleurs souvent à l'origine des changements de packaging opérés par les producteurs (les pertes sur stock, par vol, casse, retard... représentent 2 % du chiffre d'affaires des GMS). Sur le marché des fruits et légumes, les unités de consommation (par exemple, six tomates préemballées sous film plastique) permettent de limiter les destructions de produit en rayon et sont appréciées par les distributeurs. Le colisage doit aussi être adapté au type de point de vente et à sa clientèle : mettre en colis (emballage secondaire) du jambon frais en cartons de 20, indifféremment pour un hypermarché et une supérette est une erreur flagrante.

*Les contraintes liées à la consommation*

Une fois acheté, le produit doit encore être transporté par le consommateur et éventuellement gardé ouvert le temps de sa complète consommation. Ceci est une phase critique avec des consommateurs qui ne respectent pas forcément la chaîne du froid, les conditions de température et de durée de stockage, comme l'ont illustré de nombreuses affaires (par exemple, l'affaire de la listériose) où les producteurs peuvent être mis en cause pour des négligences commises par les consommateurs. Les innovations réalisées dans le domaine du packaging « refermable », permettent de maintenir les qualités du

produit pendant la durée de consommation et dynamisent nombre de marchés alimentaires comme la charcuterie, les surgelés, les sauces... Les packagings « micro-ondables » sont aussi des sources de dynamisme sur ce type de marchés. Sur le marché des fruits et légumes, le développement de packagings protecteurs permet d'abandonner peu à peu des variétés peu savoureuses qui n'étaient sélectionnées que pour résister au transport, au stockage et à la manipulation en rayon. De même, les conserves passent au sachet souple sous vide, plus pratique, léger et préservant mieux le goût que les boîtes. Les bouteilles en PET, dont le développement a coûté très cher, permettent de maintenir la qualité de protection du produit (oxygène, gaz carbonique, lumière), tout en étant plus légères et incassables.

■ Optimiser, pour le distributeur, le ratio marge dégagée/surface occupée

L'objectif le plus souvent assigné par un distributeur à un produit est de maximiser la marge qu'il génère par rapport à la surface de vente qu'il occupe. L'idéal est donc, de ce point de vue, un petit produit (en volume, en poids), générant de fortes marges : à chiffre d'affaires constant, il minimise les coûts de transport, de stockage, de manutention et d'espace de vente occupé (entre 3 % et plus de 10 % du prix de vente au consommateur) et plus généralement, les coûts de logistique (17 % du prix de vente au consommateur). Ainsi, à unité de consommation constante, réduire par deux le volume occupé par un produit, revient à multiplier d'autant son potentiel de contribution à la marge de la surface de vente correspondante ! De ce point de vue, le conditionnement joue un rôle essentiel, en particulier pour les nombreux produits alimentaires qui ont par nature tendance à être pondéreux, c'est-à-dire lourds et encombrants par rapport à leur prix (l'eau, le lait, les conserves...). Par exemple, le passage du verre au PET ou à l'aluminium a permis d'élargir considérablement le marché de nombreuses boissons comme les jus de fruits, le lait, l'eau minérale, la bière. Les formes carrées se sont substituées aux formes rondes, plus gourmandes en espace, à volume de produit constant. Les producteurs tentent ainsi de développer des emballages moins volumineux et stimulent la recherche de cœurs de produit au format plus concentré. De plus, face à la limitation des espaces de vente, la guerre à la part de linéaire s'est exacerbée : diminuer la taille du packaging permet d'augmenter le nombre de *facings*, à linéaire identique.

## Le poids des emballages

Les emballages représentent le quart du poids des déchets produits par les ménages français (environ 360 kg de déchets par habitant). Les emballages alimentaires en constituent la majeure partie : près de 80 % pour les emballages métalliques et 90 % pour le verre ! Le vin est de loin le secteur le plus gourmand avec près de 6 % du poids des déchets à lui seul. L'allégement des produits et de leur emballage constitue ainsi une des sept priorités de l'Ilec, afin de traiter le problème de la saturation du transport routier. Le passage du PVC au PET a permis à la bouteille de Vittel de gagner 8 g et d'économiser 2 500 tonnes d'emballage par an. De même, l'optimisation du soufflage du PET permet à Coca-Cola de gagner 3,5 g par bouteille. Le passage du verre au PET a permis à la marque de bière 33 Export (Heineken) de diviser le poids de la bouteille par 7, d'économiser 18 % du coût de transport, un camion pouvant charger 26 palettes au lieu de 22 avec le verre. La marque de jus de fruits Goa a économisé près de 500 tonnes de verre par an, par la seule suppression des stries surlignées de sa bouteille. Les éco-recharges sur le marché des lessives procurent un gain de 75 % sur l'emballage. Néanmoins, si le travail mené sur le poids des emballages a généré une baisse du tonnage global, le nombre d'emballages, lui, continue d'augmenter.

### ■ Concevoir un format optimal

Le format correspond au fractionnement du produit en une quantité unitaire adaptée au consommateur. C'est un paramètre fondamental qui doit satisfaire simultanément plusieurs contraintes : minimiser le coût de revient unitaire, respecter le standard en vigueur sur le marché, être adapté au rythme d'achat *et* de consommation, tout en étant visible mais aussi manipulable dans le rayon.

#### *Les gammes de formats*

Les producteurs doivent concevoir de véritables gammes de formats adaptées au positionnement, à la cible, aux axes stratégiques d'action et au point de vente. Par exemple, sur des marchés comme le rhum ou le whisky, les formats varient en fonction des positionnements et des variétés de produits. Le développement des gros formats (1 litre, voire 1,5 litre) a été un facteur majeur de la croissance du marché des whiskies au début des années 2000 ou de la bière au début des années 2010. Inversement, Coca-Cola table sur les boîtes de 15 cl par pack



de douze pour toucher le segment des préadolescents. Le développement des ménages d'une personne a stimulé celui des formats unipersonnels, notamment dans le domaine des plats cuisinés. On assiste ainsi à une multiplication des formats qui s'adaptent à l'évolution et à la diversité des modes de consommation et des cibles (à chacun son format !) : face au développement de la consommation nomade et déambulatoire, les emballages traditionnels se parcellisent en une multitude de microformats correspondant à une prise pour un individu, encore appelés « produits à usage unique ». Dosettes, flacons souples, tubes, pochons micro-ondables... se généralisent à de multiples catégories comme le café (avec la révolution de la dosette), la vinaigrette (10 sachets de 30 ml), les sauces... Les eaux minérales cherchent à multiplier leurs occasions de consommation en se vendant en 150 cl, mais aussi 100 cl, 50 cl et même 33 cl et 25 cl. Contrex, marque d'eau très féminine, a resserré ses bouteilles et recréé un format de 100 cl afin d'améliorer la manipulation du produit, les formats de 150 cl étant trop lourds. Inversement, certaines marques premier prix n'hésitent pas à passer au format 200 cl, en packs de 8 ! Sur le marché des glaces, les marques se livrent régulièrement à de véritables guerres, en faisant varier leurs packagings et leurs formats. Enfin, le format doit aussi être pensé en fonction des circuits et des points de vente et du profil de clientèle correspondant : les gammes de formats sont en général larges dans les plus grandes surfaces, réduites aux plus petits formats pour le petit commerce de proximité. Sur le marché du poisson frais en GMS, les filets frais préemballés permettent de gagner une clientèle plus jeune, plus sensible au caractère pratique.

### *La dimension prix*

Le format est l'expression des valeurs véhiculées par la marque et le produit, en particulier sa rareté perçue. Un rhum de 8 ans d'âge sera commercialisé dans un petit format (50 cl, 65 cl) exprimant mieux sa rareté et son excellence (en plus de minimiser son prix très élevé au litre). Inversement, la convivialité et le partage amènent, pour la bière, le développement de grandes bouteilles de 50 cl, 65 cl, 100 cl, et même des fûts de 5 litres.

Cependant, plus le format est important, plus le prix absolu (prix de l'unité de vente) payé lors de l'acte d'achat augmente, même si le prix à l'unité diminue. Le format influence ainsi le coût d'accès au



produit. Les produits de qualité dont le prix unitaire est élevé éviteront les grands formats pour ne pas exagérer la perception de ce frein à l'achat. Jouer sur le format ne va pas sans poser des questions éthiques : les consommateurs réalisent-ils que de moins en moins de bacs de crème glacée ont un format de 1 litre et que la tendance est plutôt à des bacs de 900 ml ou moins, ceci sans que les prix baissent de façon significative ? Pour favoriser l'essai d'un produit nouveau, le consommateur prenant alors un risque, il est préférable de privilégier les petits formats. La marque de produits diététiques Diet Century, qui était passée de la pharmacie aux GMS sans changer de format, a dû retirer ses produits et les recommercialiser avec un format deux fois plus petit, en raison du prix. Son prix, beaucoup trop élevé, la faisait sortir du marché. Inversement, pour favoriser le réachat et développer les QA/NA, il est préférable de proposer des grands formats, représentant une diminution du prix unitaire. Au milieu des années 1990, Coca-Cola a lancé le format 33 cl au même prix que le 25 cl (plus de 65 % de produit en plus !) pour réagir à l'arrivée de Pepsi-Cola Max, sans pour autant baisser directement son prix, ce qui aurait été un aveu de faiblesse de la marque, au consommateur et au client/distributeur. La marque de vin Mouton Cadet (Baron Philippe de Rothschild) fait de même avec ses promotions en format magnum permettant de baisser le prix au litre sans nuire à l'image.

### *Les incidences pratiques du format*

Le format a une incidence sur les coûts de fabrication. Par exemple, les coûts de fabrication de bouteilles en verre de 50 cl, 70 cl et 100 cl étant presque équivalents, la part du coût de l'emballage par unité du produit augmente fortement sur les petits conditionnements, ce qui limite leur développement. Le format a également une incidence sur la conservation de certains produits : pour le vin, les petits formats posent des problèmes de maintien de la qualité. Pour d'autres produits, c'est l'inverse car une fois entamé, le produit se détériore. C'est encore l'une des raisons justifiant la floraison des microformats à usage unique.

### ■ Assurer la vente du produit dans le point de vente

La majorité des produits alimentaires est commercialisée dans les GMS et pour près de la moitié d'entre eux, la décision d'achat se fait dans

le point de vente : dans ces conditions, un produit sur deux doit être capable de se vendre « tout seul ». Le packaging assure cette fonction au sein du rayon. Le développement des MDD et des MPP (Marques Premier Prix) au cours des dernières années a donné au packaging une fonction encore plus vitale.

### *La reconnaissance*

Un produit qui n'est pas vu ne peut être acheté, en particulier dans des rayons qui peuvent comprendre plusieurs centaines de références (près de 300 pour les conserves en hypermarché et 45 secondes en moyenne pour faire un choix). Tout l'art consiste ici à se démarquer pour être mieux repéré, mais pas trop, sous peine de ne plus être attribué à la catégorie de produits recherchée. La loi Raffarin (qui limite les extensions de magasins) a amené les points de vente à augmenter le nombre de références en rayon, à linéaire constant : le nombre moyen de références en hypermarché a progressé de plus de 20 % au cours des dix dernières années. Dans ces conditions, la reconnaissance devient un paramètre de plus en plus important.

### *La catégorisation voulue*

Le packaging doit être clair et évocateur afin de permettre une catégorisation correspondant au positionnement. Un packaging trop en décalage par rapport aux standards peut conduire à des erreurs de catégorisation : le produit pourra ne pas être vu ou inversement être acheté par erreur (voir la section 1 du chapitre 3). Un packaging évoquant trop la qualité, pour un produit de qualité médiocre, conduit à une catégorisation en produit de qualité qui augmente le niveau des attentes et générera de la déception lors de la consommation : si l'essai est favorisé, le réachat ne se fera pas. De même, un packaging se rapprochant trop des codes d'une catégorie alors que le produit n'en fait pas partie peut générer de la déception. Cela semble avoir été l'une des raisons de l'échec d'Essensis de Danone, dont le packaging renvoyait à l'univers de la cosmétique et non des produits laitiers.

### *Le rappel de tout ce que sait le consommateur sur le produit et la marque*

Le packaging doit favoriser l'accès en mémoire à l'information stockée sur la marque au travers de la communication et des expériences vécues. Une bonne association entre le packaging et le spot publicitaire de la marque est souvent déterminante, en particulier pour les cibles

enfants comme c'est le cas pour le marché des céréales : le tigre Tony de Frosties (Kellogg's) joue ce rôle en permettant à l'acheteur (enfant ou parent) de penser immédiatement à la marque et à tout ce qui lui est associé en mémoire à long terme, ceci au moment de la décision d'achat. Sur des marchés où les consommateurs ne peuvent mémoriser les marques en raison de l'absence d'actions publicitaires (comme les fruits et légumes), une information simple sur le packaging peut permettre cette mémorisation. Par exemple, la mention « sans traitement » sous le cellophane d'une orange sera repérée et mémorisée, assurant le réachat à la place de la marque.

### *L'information du consommateur*

Une mauvaise information peut générer des erreurs lors du choix, de la conservation, de la préparation et de la consommation. Par exemple, l'huile d'olive supporte mal la lumière et vieillit mal, ce que ne savent pas la majorité des consommateurs mais que n'indiquent pas les packagings. Il peut en résulter une perte de qualité, donc de l'insatisfaction et pas de réachat. De même, bien que les trois quarts des vins vendus en GMS soient consommés moins d'un mois après leur achat, la durée de conservation conseillée avant consommation ne figure pas sur la bouteille.

### **La gestion de l'information pour rassurer le consommateur**

La sortie de la crise de confiance sur la viande s'est faite grâce à plus de transparence, donc plus d'informations et un discours portant sur l'aspect santé et les qualités diététiques du produit. Ceci profite en particulier aux marques préemballées qui bénéficient d'un support packaging permettant d'informer, comme Charal ou Valtero. L'indication du site Internet sur une étiquette est une formule efficace, le site pouvant lui-même être relié aux sites d'organismes publics (ministère de l'agriculture, Afaq...) bénéficiant d'une meilleure crédibilité perçue. De nombreux consommateurs recherchent une aide à l'achat : connaître les informations recherchées et les présenter sur le packaging revient à faciliter le choix. L'information peut aussi lever des freins au moment de l'achat : Miko rappelle ainsi sur ses packagings « qu'une boule de crème glacée est moins riche qu'un yaourt au lait entier ». Charalito, la mascotte de la marque de viande Charal, explique (au dos du produit) aux enfants et à leurs parents les besoins de l'organisme qui sont

• • • satisfaits par la viande de bœuf. L'apport d'information permet aussi de mieux ancrer la marque dans la mémoire du consommateur en l'associant à des informations concrètes. Pour autant, le packaging doit rester simple, rapide à identifier, avec si possible des informations sous forme de pictogrammes.

### ***L'attractivité***

Le packaging doit participer à la constitution d'une attitude positive et à l'instauration de la séduction, la proximité et la confiance. C'est un puissant moyen de stimulation sensorielle, au plan visuel mais aussi tactile et même sonore. Ainsi, sur le marché de l'eau, le développement des MPP a peu à peu dévalorisé le statut du produit, amenant les marques nationales à un effort de sophistication de leurs packagings, visant la réhabilitation du produit. Evian, dans les pays où les circuits de distribution où la marque est positionnée « premium », a conçu une nouvelle bouteille en verre, baptisée « Pure », un packaging haut de gamme pour renforcer ce positionnement.

Bien entendu, le packaging doit susciter l'envie et l'appétence, fonctions essentielles dans le domaine de l'alimentation. Il doit dans certains cas permettre la visualisation effective du produit, comme une fenêtre pratiquée dans un paquet de pain grillé pour renforcer l'impact visuel, ou bien la transparence du verre des jus de fruits ou des conserves premium. La transparence permet aussi de rassurer.

### ***La matérialisation du positionnement et la sensibilisation du cœur de cible***

Le packaging doit aider à matérialiser le positionnement et parler au cœur de cible tout en respectant les valeurs de la marque. Par exemple, la marque d'eau gazeuse Arvie, lors de son lancement, s'est positionnée sur son fort contenu en sels minéraux et a matérialisé son positionnement par une couleur de bouteille plus sombre, signifiant « plus chargée en sels minéraux ». De même, Herta a lancé ses saucisses Knaki Ball, avec un positionnement ludique, ciblant les adolescents : rondes et conditionnées dans des boîtes similaires à celles des célèbres glaces Häagen-Dazs. Le *Gender marketing* s'appuie largement sur une différenciation de codes couleurs (au final très classique) avec une sur-utilisation des bleus et des noirs pour les cibles masculines et des roses et du fluo pour les cibles féminines. Le riz Perliz matérialise son positionnement dans l'univers du raffinement par un packaging sur fond laqué noir, proche dans ses codes de celui de certaines marques



de café. La bouteille en verre dépoli du vin rosé Yvecourt (Yvon Mau) évoque la fraîcheur, la signature Yvon Mau souligne l'engagement du négociant pour la qualité de ses produits.

Le packaging doit aussi adapter ses codes en fonction des cibles. Par exemple, le champagne Laurent-Perrier rosé utilise un packaging rose glamour pour mieux séduire les femmes. Le packaging de Perliz, par sa texture et ses codes couleurs raffinés, connote un univers féminin, de même que celui de Bridelight (bleu clair finement ourlé de violet).

### *La promotion des ventes*

Le packaging peut être réutilisable après la consommation du cœur de produit et représenter ainsi un cadeau, ayant sa propre valeur. Par exemple, Évian après avoir fêté le passage de la nouvelle année à partir de l'an 2000 avec des éditions limitées, propose maintenant aux consommateurs de personnaliser leurs bouteilles pour signer de grands événements tels qu'un mariage. Ce type d'opération permet de dynamiser la marque en l'associant à un événement, d'améliorer son image grâce à la qualité d'un packaging qui sera réutilisé longtemps par de nombreux consommateurs et qui peut même avoir un statut de « relique ». De tels exemples sont très nombreux dans le champ des produits agroalimentaires.

### ■ Le packaging, une base constante d'innovation

Sur des marchés où les produits sont issus de l'agriculture, avec des consommateurs privilégiant de plus en plus les valeurs d'authenticité, de naturel et de simplicité (pour des produits perçus comme peu transformés) et où la tradition est valorisée en tant que telle, le packaging représente souvent la principale base d'innovation. L'emballage sous vide (*bag in box*) pour le vin a contribué au développement de la vente directe à la propriété ainsi qu'en GMS en permettant de baisser le coût de production (par rapport au même vin mis en bouteille), tout en simplifiant l'utilisation et en améliorant la conservation. Dans les années 1980 la brique a été le principal moteur de la croissance observée sur le marché des jus de fruits. Le packaging devient alors une véritable source d'avantage concurrentiel aux yeux des clients/distributeurs et un élément permettant de maximiser la satisfaction du consommateur lors de l'utilisation. Sur le marché des sauces froides pour crudités, le flacon souple développé par Lesieur ou le stick aluminium



d'Amora ont généré des taux de croissance de plus de 20 % en valeur. L'emballage quatrième gamme, de même que l'invention du sachet refermable et la barquette et son film plastique micro-ondable contribuent à relancer le marché des légumes. Le passage des aromates du format sec en bocal au format à pulvériser en spray est aussi le résultat d'un long travail de développement. La canette autrafaîchissante révolutionnera peut-être des marchés comme les *soft drinks*, la bière et le champagne. L'épicerie développe l'emballage souple sous vide, à la place de la boîte de conserve métallique. Actuellement, sur de nombreux marchés (fromages, boissons...), les innovations en matière de packaging permettent aux produits de trouver de nouvelles circonstances de consommation qui sont autant de sources de développement des volumes.



## Cas d'étude

### Questions actuelles autour des emballages

Les emballages dits intelligents ou actifs répondent de manière adaptée à des changements du milieu environnant ou du produit lui-même, pour maintenir ou informer sur l'état des denrées alimentaires. Les emballages intelligents affinent l'information relative à la possibilité de conserver les produits en montrant l'évolution de maturité d'un produit à travers le changement de couleur d'une étiquette qui interagit avec l'éthylène des fruits par exemple. Les emballages actifs conditionnent l'air en enveloppant l'aliment afin de ralentir les processus de dégradation (bio)chimiques et de contrôler le comportement des micro-organismes, en absorbant l'oxygène environnant et évitant ainsi le rancissement provoqué par l'oxydation des sucres ou des graisses.

Exemples d'emballages intelligents et actifs	Aliments concernés	Action de l'emballage	Intérêt
Time Temperature Indicators	Produits transformés réfrigérés	Rend visibles les interruptions dans la chaîne du froid	Information des consommateurs Confiance
Sachets absorbeurs d'oxygène	Viande réfrigérée	Limite l'oxydation	Qualité du produit

Exemples d'emballages intelligents et actifs	Aliments concernés	Action de l'emballage	Intérêt
Film perméable	Fruits et légumes frais	Évite la dégradation	Qualité du produit et lutte contre le gaspillage

Parallèlement à l'évolution des emballages, se pose la question de leur sur-utilisation et de leur devenir après usage : à côté de la tendance très marginale encore des emballages comestibles, le retour du vrac dans les magasins biologiques au départ puis dans la grande distribution témoigne de cette préoccupation.

## La gestion du service associé

Le simple fait de répondre au téléphone, donner une plaquette, recevoir sur le lieu de production, proposer un tarif et le négociier, représente un service, même si celui-ci est parfois insuffisant et de mauvaise qualité.

### ■ Tout bénéfice est « service » aux yeux des consommateurs et clients

Dans la première section de ce chapitre, nous avons considéré qu'en marketing, l'offre de l'entreprise ne doit pas être appréhendée comme un produit unitaire et tangible mais doit se décliner en bénéfices, à l'attention des consommateurs et des clients. Cœur de produit et emballage en sont les sources, avec des bénéfices tels que praticité, plaisir ou bon pour la santé.

Décliner un produit en bénéfices revient à le convertir en unités élémentaires de service qui ont la même signification, que le produit soit tangible (un jus de fruit), ou intangible (un service comme la livraison). Lorsqu'un producteur de fruits et légumes livre ses produits tous les jours pour en garantir la fraîcheur, il assure un service permettant de délivrer un bénéfice de fraîcheur à ses clients grossistes, qui eux-mêmes le transfèrent au client final. Dans le cas d'un jus d'orange vendu dans un nouvel emballage préservant le produit tout au long de la durée de consommation, le même type de bénéfice fraîcheur est délivré, mais cette fois sur la base d'un élément matériel, le packa-

ging. De façon identique, une étiquette délivre un bénéfice (informer) identique au service consommateur qui répondrait aux questions par mail. Ainsi, produit physique, packaging et service immatériel ont vocation à se transformer en bénéfices consommateurs, acquérant alors la même nature immatérielle. On peut donc dire que le produit est « servicisé » lorsqu'il est considéré comme une source de bénéfices et non plus comme un tout dès lors qu'il a une enveloppe physique.

Dans cette section, nous considérons le service, au sens classique du terme, c'est-à-dire une activité du producteur mettant en jeu une interaction directe avec le client/consommateur.

■ Le service est en général destiné au client mais doit indirectement bénéficier au consommateur

Produit de grande consommation distribué essentiellement en GMS, le produit agroalimentaire ne met pas en jeu, le plus souvent, d'interaction entre le consommateur final et le producteur. Pour cette raison, sauf lorsqu'il y a commercialisation en direct, l'ensemble des bénéfices délivrés par le producteur à l'attention du consommateur final, doit passer par le couple produit × emballage. En conséquence, la cible essentielle du service est le client/acheteur (distributeur, importateur, négociant, grossiste) et il représente à ce titre un moyen de se positionner auprès d'eux.

Les principaux bénéfices délivrés par le service dédié au client/acheteur sont :

- le respect des délais de livraison et des quantités commandées. Par exemple, en quelques années, le délai entre fabrication et livraison de la viennoiserie est tombé de plusieurs jours à trente-six heures maximum, avec à la clé une meilleure qualité gustative dont bénéficie le consommateur ;
- la facilité du stockage et de la manutention : conservation, dépalettisation, mise en rayon ;
- le respect du cahier des charges technique concernant le produit ;
- le respect du cahier des charges en matière de traçabilité des composants : les distributeurs demandent à leurs fournisseurs de figurer sur des bases informatisées permettant de retrouver l'origine de la totalité des composants entrant dans la fabrication de leurs produits (en particulier en cas de crise sanitaire) ;

- la prise en compte et la résolution des problèmes : écoute, réactivité, disponibilité (heures d'ouverture) ;
- la qualité de l'interaction : courtoisie, communication, qualité des locaux...

## ***La structuration de l'offre : gammes et lignes de produits***

### **■ La nécessité de structurer son offre**

Avec la multiplication de leurs produits, les entreprises sont amenées à structurer leur offre de manière à :

- satisfaire la diversité des attentes des consommateurs sur le marché (à chacun son produit), occuper au mieux le marché en étant présent sur les segments attractifs et en développant de nouveaux produits sur les segments qui le seront demain et prendront alors le relais ;
- fidéliser des consommateurs toujours prêts à satisfaire leur besoin de variété en changeant de marque ; les consommateurs aiment la variété et privilégient les marques qui leur offrent plus de possibilités dans leur choix, pourvu que cette variété ne se transforme pas en complexité. Il y a donc là un arbitrage à mener ;
- avoir une offre de produits permettant d'être crédible et d'obtenir des rendez-vous avec les clients acheteurs (distributeurs, importateurs). En effet, un produit isolé n'intéresse en général pas les intermédiaires et justifie difficilement l'obtention d'un rendez-vous. Inversement, proposer trop de produits génère de la complexité et des difficultés à convaincre. Par ailleurs, développer une gamme permet en général d'obtenir une meilleure exposition dans l'espace de vente.

### **■ Les principaux paramètres de gestion d'une gamme de produits**

Une gamme de produits peut être définie comme un ensemble structuré de produits satisfaisant des besoins ou des fonctions assez proches et appartenant le plus souvent au même univers. Une gamme peut généralement être organisée selon trois dimensions (voir la figure 6.5) : largeur, profondeur et ligne.

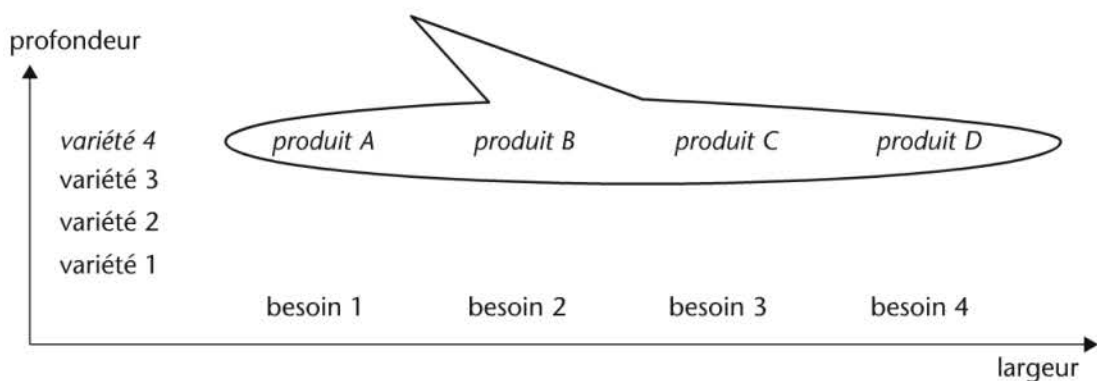
#### ***La largeur de la gamme***

Elle représente l'ampleur et la variété des besoins desservis. Une gamme est large si elle satisfait des besoins nombreux et variés, étroite si elle

ne permet de satisfaire qu'un petit nombre de besoins. Ces besoins peuvent être liés à des modes de préparation, de consommation, des niveaux de qualité et de prix, des cibles de consommateurs. Les éléments constitutifs de la largeur d'une gamme correspondent donc généralement à des produits complémentaires comme par exemple une viande et une sauce. Dans l'exemple suivant, nous avons reconstitué dans un tableau la gamme de la marque de viandes Charal. Nous pouvons observer que la largeur est basée sur des grandes variétés (viande hachée, pièce du boucher, viande crue, etc.), des contextes de préparation et de consommation (snacking, viande à préparer soi-même, plat préparé à base de viande...), des produits complémentaires (viande et sauce) et enfin des cibles (parents et enfants).

### *La profondeur de la gamme*

Elle représente le degré de finesse avec lequel est satisfait chaque besoin desservi par la gamme (voir la figure 6.5). Une gamme sera qualifiée de profonde, si chaque famille de besoin est satisfaite avec une grande variété de produits. Ainsi, les éléments constituant la profondeur d'une gamme correspondent généralement à des produits directement substituables.



**Figure 6.5 – Structure théorique d'une gamme : largeur, profondeur et lignes**

### *La structuration en lignes*

Lorsqu'une gamme devient trop complexe, il est possible de la structurer en lignes de produits. Chaque ligne représente un sous-ensemble de produits de la gamme qui possèdent en commun un style, un même niveau de qualité ou de prix et qui sont destinés à la même cible. Le plus souvent, une ligne est constituée de produits complémentaires, c'est-à-dire qu'elle est transversale dans la gamme (produits A, B, C, D, voir la figure 6.5). Elle permet donc d'articuler largeur et profondeur



de la gamme. Nous verrons à la section 2 qu'une ligne peut posséder un nom de marque spécifique sous la forme de marque fille, la gamme dans son ensemble portant le nom de la marque mère.

**Exemple****Le cas de la gamme de viandes Charal**

		Échalotes		
À cuisiner		Poivre		P'tits rigolos
Saveur	Tendre de bœuf	Marchand de vin	Viandes préparées	P'tits Tendres
Boulette	Mariné	Forestière	Gratins	P'tits D'Rolls
Tartare	Nature bœuf (entrecôte, beefsteak...)	Béarnaise	Farcis	P'tits Crousts
<b>Les hachés</b>	<b>Pièces du boucher</b>	<b>Sauces</b>	<b>Plats préparés</b>	<b>Kids</b>

### ■ Les avantages associés au développement d'une gamme

Les avantages à attendre d'une gamme sont de natures très diverses. Ils peuvent en effet :

- Satisfaire la diversité des besoins : les besoins du consommateur varient en fonction de ses caractéristiques (sexe, âge, niveau d'éducation, fréquence de consommation...) et du contexte dans lequel a lieu la consommation. Ne pas satisfaire cette diversité revient à perdre des ventes potentielles, les clients trouvant chez le concurrent ce qu'ils ne trouvent pas dans la gamme. C'est aussi prendre le risque de perdre des ventes actuelles, le client ayant fait l'apprentissage d'une marque concurrente à laquelle il peut devenir fidèle. C'est en principe la largeur de la gamme qui prévaut pour cette fonction. Dans l'exemple de la marque Charal, l'entreprise a ainsi intégré dans sa gamme les principaux contextes (préparation, consommation, cible) dans lesquels se consomme une viande.
- Satisfaire le besoin de recherche de variété due à la lassitude avec les produits actuels : beaucoup de consommateurs ont un besoin intrinsèque de variété qu'ils satisfont habituellement en changeant

de marque. Une gamme profonde permet de satisfaire ce besoin de variété et améliorer la fidélité à la marque. Dans l'exemple Charal, l'entreprise satisfait la variété en déclinant les types de viandes, les sauces et les recettes. La marque de café Jaques Vabre a ainsi développé sa gamme d'arômes en diversifiant les terroirs d'origine du café. Outre le fait de renforcer le positionnement originel de cette marque (exotique) et l'exploitation du terroir comme source de valeur perçue, la variété des origines (Brésil, Mozambique, Guatemala...) et des packagings associés permet de satisfaire le besoin de variété des consommateurs, limitant ainsi le transfert au profit d'autres marques. Sur beaucoup de marchés (*soft drinks*, sauces, yaourts, glaces...), la déclinaison des variétés de parfums est une source de croissance permanente.

- Suivre l'évolution du marché : les gammes de produits se développent au gré d'innovations diverses introduisant de nouvelles variétés sur le marché (soupes déshydratées, en brick, surgelées...) : la gamme est un moyen d'intégrer ces variétés et de diversifier les sources de croissance. Le développement du Bio dans la gamme Charal en est un exemple.
- Mieux « occuper le terrain » dans les rayons : un produit peut ne pas être acheté, tout simplement parce qu'il n'est pas vu ou qu'il est en rupture, n'occupant qu'un seul *facing* dans le rayon. En cas de rupture, les consommateurs essaient de se satisfaire à l'aide d'un autre produit de la gamme de la marque. Avoir une gamme, si elle est référencée en intégralité ou partiellement, permet de mieux occuper le terrain et devenir un véritable partenaire du distributeur dans la gestion du rayon, en participant à son organisation, selon une logique bénéfique à sa propre gamme de produits. Par exemple, Nestlé Waters a su imposer sa structuration du rayon des eaux en bouteilles dans beaucoup d'enseignes. Ducros (épices et aromates) regroupe l'ensemble de son offre dans un mobilier spécifique intégré dans les GMS, ceci pour une meilleure compréhension et plus de lisibilité.
- Bénéficier de synergies, à la fois dans le processus de production, la réalisation des packagings et bien sûr la communication dont la charge peut être amortie sur plusieurs produits représentant de plus gros volumes.

Il est souvent plus difficile de « rentrer » en distribution ou tout simplement d'être reçu par un acheteur, avec une gamme trop étroite.

Les acheteurs recherchent en effet des partenaires fournisseurs leur permettant d'optimiser le rapport variété proposée par le rayon par rapport à sa simplicité de gestion : avoir trop de partenaires résulte en un rayon plus difficile à gérer ; trop peu de fournisseurs conduit à des rayons peu attractifs aux yeux des consommateurs. Lorsque l'offre d'une entreprise (par exemple une petite PME) se révèle trop étroite, elle peut avec bénéfice se grouper avec d'autres producteurs complémentaires de manière à représenter une gamme collective de taille suffisante. La construction d'une gamme laisse donc la porte ouverte aux actions collectives, en particulier sur une base territoriale. Par exemple, la maison des vins d'Orange présente, en linéaire, la gamme collective des vigneron indépendants de l'appellation Côtes-du-rhône. En cas d'offre trop étroite, les producteurs (PME) ont aussi la possibilité de sous-traiter la commercialisation à un importateur/exportateur, spécialiste d'un domaine et qui joue le rôle de metteur en marché d'une gamme collective. Par exemple, Maxisec « Le goût des îles » est un spécialiste importateur en Europe, mettant en marché une gamme collective de produits d'origine tropicale (Martinique, Guadeloupe, Réunion, Jamaïque, Trinidad, Île Maurice, Saint Domingue, Afrique) au travers de circuits de distribution variés : G.M.S., cavistes, grande restauration, boutiques traditionnelles et restaurants exotiques. Dans ce cas, le producteur est amené à abandonner les fonctions vente et marketing à l'importateur, donc à céder une part de sa marge. Beaucoup d'entreprises, grosses ou petites, utilisent ces structures pour pouvoir exporter.

## 2. La gestion de la marque et de l'appellation

La marque a toujours occupé une place centrale en marketing car elle en est l'expression la plus visible. Aujourd'hui, plus que jamais, cette place est fondamentale, des ouvrages entiers lui étant consacrés<sup>1</sup>. Le rôle de la marque peut être envisagé différemment selon la sensibilité de l'entreprise, sa taille et son orientation plutôt marché ou produit :

- La concurrence mondiale a imposé des contraintes budgétaires qui pèsent lourdement sur les ressources nécessaires au dévelop-

<sup>1</sup> Voir Aaker D., *Managing Brand Equity*, The Free Press ; Kapferer J.N., *Les Marques, capital de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.

pement des marques, d'où une tendance à la concentration sur quelques marques fortes. Nous observons aujourd'hui des entreprises orientées marketing et finance (Unilever, Nestlé, Mondelez...) qui semblent gérer au mieux la valeur de leurs marques aux yeux des consommateurs, celles-ci ayant un impact direct sur la valeur boursière de l'entreprise. On peut formuler la problématique de ces entreprises comme étant de sélectionner les produits à commercialiser sous une marque donnée, de façon à en optimiser la valeur financière. Les produits fabriqués sont alors conditionnés à la stratégie de la marque.

- Dans les entreprises plus orientées produit, ou de taille plus petite (PME), la question de la marque se pose à un niveau plus classique, son rôle essentiel résidant dans la promotion des produits (notoriété, image, attitude) auprès des clients/acheteurs. Il s'agit alors de savoir quelle stratégie de marque adopter pour les produits fabriqués. La stratégie de marque est ici conditionnée aux produits.
- Dans tous les cas, il est bon de ne pas oublier que les grandes entreprises ont bâti leur croissance et la notoriété de leurs marques sur la qualité ou le caractère innovant de leurs produits. Si de nombreux experts financiers chiffrent des marques en vue de leur cession ou de l'évaluation de l'entreprise qui en est propriétaire, privées de produits performants, ces marques se vident rapidement de leur contenu aux yeux des consommateurs. Nombreuses sont les entreprises qui ont acheté (parfois au prix fort) des marques qu'elles n'ont jamais su faire vivre, faute de produits adéquats. À l'opposé, certaines marques résistent. Un fonds d'investissement a créé autour de Nutrial en 2003 un pôle petit-déjeuner en rachetant les marques Banania et Benco à Unilever. Le chocolatier Krüger a pris une participation dans Nutrial en 2010. En 2015, Nutrial fait mieux que résister face aux multinationales de son rayon (Nestlé et Kraft) : Banania et Benco, qui sont présents dans 100 % de la distribution totalisent 11 % de parts de marché.
- Il ne faut pas négliger aujourd'hui le risque que représente la capitalisation de tous les efforts d'une entreprise sur un même nom et logo. Passée une certaine surface médiatique, la marque et son producteur se retrouvent élevés au rang d'acteur social, expression d'un système économique, voire politique, devant rendre des comptes, soumise à la critique (voir par exemple le boycott de la marque

Danone suite aux plans sociaux de 2001 ou les situations de Coca-Cola et McDonald's, suite au déclenchement de la deuxième guerre du Golfe par les États-Unis). Être perçu comme très grande marque n'est plus forcément bon car les grandes marques semblent faire de plus en plus peur ou agacer, par rejet de l'impérialisme ou par volonté d'anticonformisme. Certaines multinationales considèrent qu'il est préférable de se contenter de standardiser les concepts à l'international (produit, positionnement, packaging, voire film publicitaire) mais de les faire vivre avec des marques locales, plus humaines, pays par pays, avec à la clef une meilleure diversification des risques.

Compte tenu de l'espace disponible dans un ouvrage consacré au marketing dans son ensemble, nous aborderons ici la marque, plutôt comme une dimension de l'offre à gérer en complément des trois dimensions précédentes du mix-produit (cœur de produit, packaging et service).

### ***Les marques et les produits : quelques différences fondamentales***

Il y a trente ans, il était courant d'utiliser le terme de marque à la place de produit, tant l'association était forte entre les deux ; à une marque correspondait un produit. Dire « j'ai acheté du Bridel », ne nécessitait pas de dire qu'il s'agissait du camembert. Aujourd'hui, dire « j'ai acheté la marque Bridel » ne dit plus grand-chose sur l'objet acheté, tant est grande la variété des produits sous cette marque. Ainsi, peu à peu, marques et produits suivent des chemins différents et c'est pour cette raison que nous les avons séparés au sein de deux sections différentes, car :

- une même marque peut s'appliquer à plusieurs produits, même très différents ;
- les produits sont assujettis à la loi du cycle de vie : ils passent par une phase de lancement, de croissance, de maturité et de déclin conduisant à leur disparition. Ceci n'est pas le cas des marques qui, en théorie, n'ont pas de cycle de vie. Elles peuvent continuer à vivre alors que l'entreprise qui les a créées a disparu, elles peuvent être mises en sommeil puis relancées, changer de propriétaire...

La marque est un capital, au sens économique du terme : elle peut s'acheter, se revendre ou même rester en sommeil : BN (Biscuiterie Nantaise), marque rachetée par Pepsico a été revendue à United-Biscuits, lui-même racheté par un consortium formé par Danone,



Nabisco et Finarealm (groupe financier) puis encore revendu par Danone à Kraft. En 2014, les fonds d'investissement PAI et Blackstone ont vendu United Biscuits au biscuitier turc Yildiz pour 2,5 milliards d'euros.

Les spécialistes de la finance considèrent en effet aujourd'hui la marque comme une véritable valeur financière. Des fonds d'investissement achètent des marques en « demi-sommeil » en les finançant avec des techniques de LBO (Leverage Buy Out), les relancent pour les revendre ensuite à un grand groupe, avec plus-value.

### ***Les fonctions de la marque***

Les fonctions de la marque sont nombreuses, en particulier auprès des consommateurs et des clients/acheteurs. Nous présenterons les principales : elle protège et rassure, elle influence le comportement du consommateur, elle renforce le pouvoir de négociation.

#### **■ La marque protège et rassure**

La fonction historique de la marque a certainement été de protéger les acquis et les efforts du producteur (qualité, innovation...). La marque protège aussi l'acheteur et le consommateur, car elle constitue une signature de l'entreprise qui s'engage sur ses produits. Elle joue donc un rôle majeur en matière de développement de la confiance des consommateurs et des clients, facteur dont nous avons souligné l'importance pour les produits alimentaires (voir le chapitre 2). Ainsi, sur des marchés comme la viande où les marques sont largement absentes, on observe en cas de crise de confiance, les effets dévastateurs et amplifiés de la perte de confiance. En l'absence de marques, les signes de qualité (voir les logos, mentions d'origine, IGP, certifications et labels au chapitre 2) jouent ce rôle. Ainsi les professionnels des filières viandes françaises ont lancé début 2014 une nouvelle signature « Viandes de France » qui garantit origine et traçabilité, afin de valoriser leurs productions auprès des consommateurs. Les logos déclinés pour les différentes catégories (Le Porc Français, Volaille Française, etc.) ont aidé à sortir de la crise car les consommateurs les traitent comme des marques et ils jouent effectivement ce rôle. Les marques de viande bien établies, comme Charal ou Valtero ont pu, à l'occasion de ces crises de confiance, développer leur avantage

concurrentiel. Sur le rayon des vins de table et de pays (VDT, VDP) en GMS, sur lequel la qualité est très variable et la confiance des consommateurs faible, le rôle d'une marque bien établie est évident : environ 80 % des achats seraient faits sur les marques connues, de peur de faire un mauvais choix, ceci au détriment de la diversité de l'offre.

### ■ La marque influence le comportement du consommateur

La marque joue un rôle fondamental en matière de mémorisation et de traitement de l'information par les consommateurs.

#### *Elle facilite la reconnaissance et l'achat*

Compte tenu de la variété des produits présentés dans les linéaires, une marque bien mémorisée (nom, logo, packaging) se reconnaît facilement, y compris dans les conditions les plus défavorables, avec des rayons surchargés, des consommateurs peu attentifs et pressés (la durée moyenne du passage dans les rayons des produits de première nécessité comme le sucre est de 15 secondes, voire 10 secondes dans celui des cafés solubles). Dans de telles conditions, le repérage par la marque devient fondamental. Ceci explique pourquoi les marques limitent au maximum leurs changements d'identité visuelle, même lorsqu'elles sont conscientes que celle-ci ne convient plus aux valeurs actuelles de la marque.

Dans beaucoup de catégories de produits jugés peu impliquants, les consommateurs renoncent à procéder à une réelle évaluation du produit avant l'achat, d'autant que celle-ci n'est possible qu'avec une consommation effective du produit. La marque, en tant que capital de confiance, permet au consommateur de s'en remettre au producteur, en comptant sur sa compétence mais aussi sa bienveillance à faire tout son possible afin de le satisfaire.

#### *Elle interagit sur la perception du produit*

Le produit alimentaire, ingéré par le consommateur, est peut-être l'exemple le plus frappant de la capacité des marques à conditionner nos sens. Si la grande majorité des consommateurs sont convaincus d'évaluer les produits alimentaires en fonction de leurs seules caractéristiques gustatives, les études ont pourtant montré depuis longtemps que le même produit est évalué différemment selon que le test est à l'aveugle (*blind test*, voir la section 3) ou non et dans ce dernier cas,

selon la marque qui lui est attribuée. Ce phénomène s'explique par deux raisons essentielles :

- l'homme est une espèce dont le sens dominant est la vue et notre société actuelle ne fait que renforcer ce statut à travers la gestion des points de vente (dont les linéaires représentent en quelque sorte des médias) et le développement de médias-canaux de distribution à dominante visuelle comme le e-commerce (Internet), le m-commerce (smart phone) ou le t-commerce (télévision). La marque, son logo et son packaging influencent donc la perception en utilisant un mode de perception dominant par rapport au goût ou à l'odeur ;
- les consommateurs développent au cours de leurs expériences un ensemble de connaissances à propos des marques qui interagissent sur leurs perceptions à un moment donné, que ce soit dans le linéaire d'un point de vente ou lors d'une dégustation. Ainsi, il a été montré auprès d'un échantillon de consommateurs non experts, qu'un vin blanc coloré en rouge provoque une stimulation sensorielle proche de celle d'un vrai vin rouge<sup>1</sup>. L'explication de ce phénomène est que la vue, sens dominant par rapport au toucher, à l'odorat ou au goût, détermine la catégorisation du vin blanc coloré en rouge en vin rouge. Une fois la catégorisation opérée, le savoir relatif à cette catégorie conditionne les autres sens et déforme les autres stimulus (olfactif, gustatif...) pour faire en sorte qu'ils soient perçus conformément à la catégorie identifiée. En d'autres termes, « cela a la couleur du vin rouge, donc cela *doit* en avoir le goût et l'odeur ». Nous percevons l'information sensorielle à l'aide de notre cerveau, tout autant que de nos cinq sens.

Ainsi, la marque interagit largement avec le cœur de produit et le packaging pour participer à la construction des bénéfices perçus, comme nous l'avons vu à la section 1 (voir la figure 6.4).

### ***Elle est source de bénéfices spécifiques***

La marque interagit avec les caractéristiques du produit et peut en modifier la perception. Elle participe aussi à la perception de bénéfices que les produits ne sont pas à même de délivrer. En effet, sur bien des marchés alimentaires, les consommateurs perçoivent mal

<sup>1</sup> Brochet F., Morrot G., « Influence du contexte sur la perception du vin, implications cognitives et méthodologiques », *Journal international de la vigne et du vin*, 33, 4, 1999, pp. 187-192.

les différences entre les produits et la différenciation sur les seules caractéristiques techniques est insuffisante pour assurer les bases d'un positionnement concurrentiel. Afin de se différencier, les entreprises utilisent alors des bases de positionnement plus subjectives, dont la source ne réside plus ou pratiquement plus dans le produit, mais bien dans la marque. Ce rôle est bien visible sur des marchés comme le café ou le chocolat avec des positionnements familial, convivial, sensuel, enfants, qui mettent en jeu des bénéfices provenant plus de la marque que des produits. L'examen des bénéfices recensés dans le tableau 3.2 du chapitre 3 montre que beaucoup d'entre eux dépendent plus de la marque que du produit *stricto sensu*. La marque participe ainsi pleinement à la production des bénéfices. Sur certains marchés, elle a un rôle dominant en la matière, le produit ne jouant qu'un rôle résiduel car peu différencié d'un producteur à l'autre.

La fonction symbolique de la consommation est de participer à la construction de l'image que le consommateur veut donner de lui (voir la section 3 du chapitre 3). Cette fonction est largement assurée par la marque. À ce niveau, la marque joue aussi un rôle auprès des distributeurs et autres intermédiaires dans un circuit : commercialiser une marque à l'image prestigieuse ou à forte valeur symbolique est, en tant que tel, source de bénéfices pour le vendeur, aux yeux de sa clientèle. Ainsi à l'issue d'un conflit social de plusieurs années entre Unilever et les salariés de l'usine Fralib qui produisait les thés Eléphant, les ex-salariés de Fralib ont lancé la coopérative de production Scop-TI. En septembre 2015, les boîtes de thé « 1336 » de la marque ont fait leur arrivée symbolique en grande distribution, dans un hypermarché Auchan d'Aubagne situé près de l'usine.

#### ■ La marque donne du pouvoir dans les négociations avec les distributeurs, les importateurs

Une marque forte, bénéficiant d'un gros budget publicitaire, d'une forte notoriété et d'une bonne image, a plus de capacité à pénétrer les circuits de distribution (DN, DV), à gagner des parts de linéaire, à être bien exposée et à imposer des prix de vente plus élevés aux consommateurs et aux acheteurs. Ceci est le résultat des stratégies de type *pull*, déjà évoquées au chapitre 5 : le producteur développe sa marque auprès des consommateurs (le *pull*) pour la rendre attractive aux yeux des distributeurs ou des intermédiaires, qui peuvent difficilement

s'en passer sur leur point de vente (*pull* perçu par le distributeur). Par exemple, lorsque la marque Pepsi-Cola est revenue en France au milieu des années 1990, elle avait plus de 50 % du linéaire de certains points de vente pour une part de marché de seulement 2 % sur le segment des colas ! Inversement, ce phénomène explique les difficultés rencontrées par les PME pour être référencées, obtenir la part du linéaire correspondant aux rotations qu'elles génèrent et préserver leur prix (voir l'encadré ci-dessous). Beaucoup de PME, faute de moyens, renoncent à faire connaître leurs marques auprès du grand public et se contentent de les promouvoir auprès des seuls distributeurs.

### **Le poids des PME face aux grandes marques, dans les produits de grande consommation**

Souvent considérées comme secondaires, les PME occupent en réalité une place majeure dans la production des produits agroalimentaires vendus en GMS, qu'elles commercialisent en nom propre (31 % du CA GMS), ou pour le compte de MDD (26,5 % du CA GMS) voire de multinationales (en sous-traitance). Au total, elles représenteraient près des deux tiers des quantités vendues. Récemment, suite aux tensions sur les prix et le pouvoir d'achat, leur position s'est améliorée et elles sont à la base de l'essentiel de la croissance observée au sein des GMS, notamment *via* les MDD qu'elles produisent et donc au détriment des grandes marques.

## ***La gestion de la marque agroalimentaire***

Nous présenterons successivement les principaux choix en matière de « marquage » : stratégie générique, nom de marque ou de l'entreprise, gestion de la notoriété de l'image et du territoire, fidélisation à la marque.

### **■ La stratégie générique : marquer ses produits ou sous-traiter**

Il existe deux stratégies fondamentales en matière de marquage des produits :

- Vendre ses produits sous sa propre marque : cette stratégie permet à l'entreprise d'exister aux yeux du consommateur final et donc de pérenniser les efforts en matière de prix, qualité, innovation, en développant le capital de la marque.



- Vendre ses produits sous la marque du client (distributeur, grossiste, négociant...) ou d'un autre producteur : on peut assimiler cette stratégie à de la sous-traitance puisque le producteur est lié à son partenaire par un cahier des charges définissant un standard de qualité, des quantités et des prix. Aujourd'hui les MDD représentent le tiers des volumes vendus et le quart du chiffre d'affaires de la grande distribution alimentaire. Souvent perçue comme un signe de faiblesse (l'incapacité à imposer sa propre marque), cette stratégie est celle que suivent de nombreuses PME ou même des marques nationales en difficulté, telle l'entreprise Legal dont les ventes de café pour les MDD représentent plus de la moitié du CA, la PDM de cette marque nationale s'étant progressivement érodée. Néanmoins, cette stratégie possède certains atouts car le développement d'une marque propre coûte cher : gestion d'une force de vente, référencement et suivi des distributeurs, communication auprès des clients et des consommateurs, animation promotionnelle sur les lieux de vente ou de consommation, publicité... L'entreprise qui doit supporter cet ensemble de charges, sauf lorsqu'elle s'impose comme une marque dominante, peut néanmoins se retrouver en situation d'infériorité lors des négociations avec les distributeurs et leur abandonner la majeure partie de la valeur ajoutée. Elle se trouve alors dans la pire des situations, devant assumer les coûts des fonctions commerciale et marketing, sans pour autant pouvoir prélever la marge nécessaire à l'animation de sa marque.

La gestion des MDD étant abordée au chapitre 8 consacré à la distribution, les développements qui suivent concernent la gestion d'une marque par le producteur.

### ■ Nom de marque ou nom d'entreprise ?

Cette question se pose essentiellement quand l'entreprise grossit et commence à diversifier ses produits : l'entreprise et ses marques doivent-elles porter le même nom ?

#### *Adopter le même nom pour la marque et pour l'entreprise*

Cette solution consiste à adopter un nom unique, à la fois pour l'entreprise et pour tout ou partie des produits qu'elle signe. Nestlé adopte typiquement cette stratégie : le groupe appose son nom sur tous ses produits, même si ceux-ci bénéficient en général d'une deuxième marque,

appelée « fille ». Le groupe BSN, en 1994, a pris le nom de sa marque principale, Danone<sup>1</sup>. L'avantage de cette stratégie est de capitaliser la majeure partie des efforts de communication des marques sur un même nom, ce qui renforce la marque aux yeux des consommateurs mais aussi des acheteurs et lui donne la capacité de se développer à l'international. Tout nouveau produit bénéficie de l'image déjà existante de la marque, ce qui minimise d'autant son coût de lancement et maximise ses chances de succès. Cette stratégie comporte par contre deux risques majeurs. Tout échec sur un produit peut contaminer l'image des autres produits. De plus, les développements internationaux montrent que les marques locales restent indispensables et que les « méga-marques » acquièrent le statut d'acteur social avec tous les risques que cela comporte. Le PDG du groupe Coca-Cola, marque souvent taxée d'arrogance, a ainsi dû faire preuve d'humilité en abandonnant en 2001 une stratégie mondiale et globale au profit d'approches plus différenciées des marchés : « le monde avançait dans un sens, nous allions dans l'autre... ». Beaucoup de jeunes « branchés urbains » recherchent aujourd'hui des marques moins diffusées, plus ancrées dans le local, ayant la légitimité pour devenir des supports d'identité et de développement de lien social. À la clé, il y a le développement d'un grand nombre de petites marques qui s'attachent leurs consommateurs plus par adhésion que par projection de messages publicitaires. La marque Corsica-Cola (lancée par la brasserie corse Piétra) ainsi que toutes les marques régionales de colas tirent leur légitimité de leur ancrage local avec pour objectif, sur leur territoire, de résister aux grandes marques.

### *Adopter un nom différent pour l'entreprise et pour ses marques*

Cette deuxième solution laisse plus de libertés en matière de diversification. Des produits très différents, voire incompatibles en termes d'image peuvent être fabriqués et commercialisés par le même producteur. Les avantages de cette solution correspondent aux inconvénients de la formule précédente et vice-versa : plusieurs marques représentent progressivement des coûts de gestion très importants mais permettent une meilleure diversification du risque d'image. Cette stratégie est utilisée par les grands groupes diversifiés tels Unilever, Mondelez ou Procter & Gamble, qui tendent à concentrer leurs efforts sur quelques marques leaders gérées de façon indépendante.

<sup>1</sup> Notons que BSN s'appelait déjà BSN Gervais Danone depuis 1973.

## ■ La notoriété, l'image, territoire et extensions de marque

La notoriété correspond à l'association entre la catégorie de produits et la marque dans la mémoire du consommateur (voir la section 1 du chapitre 3). Pour la mesurer, il faut vérifier que lorsque la catégorie de produits concernée est activée (par exemple, les yaourts), le consommateur est capable de se rappeler la marque, soit spontanément (notoriété spontanée), soit de façon assistée (notoriété assistée). La notoriété est l'assise fondamentale de toute marque. Sans elle, il n'est pas question de parler d'image, de fidélité ou de qualité perçue. De plus, elle rassure et procure de la sympathie (le consommateur est rassuré donc content de la reconnaître). Nous avons souligné qu'elle est un facteur déterminant pour l'entrée du produit dans l'ensemble de considération et représente souvent, à ce titre, une condition nécessaire de l'achat. Les études quantitatives sur le lancement des produits nouveaux ont montré que la notoriété est un paramètre explicatif de la part de marché, en particulier pour les produits de faible implication. Elle représente donc le premier objectif à atteindre pour une nouvelle marque, avant même de chercher à créer une image et à être aimée. Jusqu'aux années 1960, la notoriété était l'objectif quasi unique des actions de communication.

L'image d'une marque correspond à l'ensemble des évocations avec lesquelles elle est systématiquement associée dans la mémoire à long terme des consommateurs. Par exemple, si la marque Andros évoque les termes enfant et fruit chez beaucoup de consommateurs, nous pourrions dire qu'il s'agit là de ses principaux traits d'image. Apparue dans les années 1970 avec l'encombrement des marchés (la seule notoriété ne permettant pas de se différencier), l'image est devenue le deuxième objectif majeur que doit atteindre une marque. Sa fonction est en effet de :

- renforcer la crédibilité perçue des bénéfices proposés par le produit. Par exemple, le trait d'image « fruit » rend plus crédible un bénéfice tel que bon pour la santé. C'est par exemple la stratégie de Yoplait pour ses « Paniers de fruits » ;
- faire percevoir des bénéfices qui ne sont pas ancrés dans les caractéristiques objectives du produit. Par exemple, « enfant » n'est pas une caractéristique issue du produit confiture, bien qu'elle participe aux bénéfices perçus par la cible ;

- différencier l'offre de l'entreprise par rapport à des concurrents qui fabriquent et commercialisent souvent des produits techniquement similaires. Par exemple, Evian se distingue comme « source de jeunesse ».

En conséquence, l'image de la marque est un point d'appui fondamental du positionnement et du ciblage d'un produit. Elle délimite un véritable champ de compétences appelé « territoire de marque ». À l'intérieur, la marque renforce la crédibilité de l'offre aux yeux des consommateurs et il y a un échange mutuel et constructif entre marque et produit : la marque apporte de la notoriété au produit et contribue à faire percevoir ses bénéfices. En échange, le produit, par ses qualités intrinsèques, renforce la notoriété et l'image de la marque et éventuellement lui permet de développer de nouveaux traits d'image et d'étendre son territoire. Nestlé a ainsi introduit sa marque de yaourt La Laitière au lait entier, successivement sur les marchés des glaces et du chocolat au lait. La forte association de cette marque avec l'univers du lait et son authenticité apporte un trait d'image valorisant dans l'univers des glaces qui en retour, dynamise le contenu de la marque. Une bonne cohérence est donc nécessaire entre la marque et les produits qui portent son nom, sous peine de porter atteinte au capital de marque et à sa légitimité, celle-ci ne véhiculant plus que des caractéristiques de plus en plus floues. La gestion optimale du potentiel d'image d'une marque consiste donc à exploiter au mieux son territoire :

- porter trop peu de produits revient à sous-exploiter le potentiel de la marque ;
- porter trop de produits, trop différents, risque de nuire à la crédibilité de la marque. Ainsi, la marque Bridel du groupe Lactalis, portait plusieurs marques-filles de fromage aux positionnements bien différents (Rondelé, Bridel, Bridelight) et a vu sa propre image s'éroder ainsi que ses parts de marché. Aujourd'hui, Rondelé est une marque fille de Président.

La gestion d'une marque passe aujourd'hui par la gestion optimale de son territoire à travers une stratégie d'extension. Une extension de marque consiste à utiliser une marque existante pour lancer un produit appartenant à une catégorie de produits dans laquelle la marque n'est pas encore présente mais qui est compatible avec son territoire. Cette stratégie est utilisée dans beaucoup de lancements de produits. Par exemple, les traits d'image « naturel », « pur », « transparent »



d'une marque d'eau minérale peuvent servir de base à la perception de bénéfices produit du type « bon pour mon corps », « bon pour mon apparence physique » ; ces bénéfices étant aussi ceux que revendique une crème de soin pour le visage. Évian, en coopération avec Johnson & Johnson, a ainsi lancé en 2001 Évian Affinity, une marque d'hygiène beauté et renforcé son statut de marque « bonne pour le corps ». Perrier, compte tenu de son image, aurait eu plus de difficultés à le faire. L'échec d'Evian Affinity, retiré des rayons en 2008, montre cependant le manque de légitimité et de crédibilité d'Evian dans le secteur des cosmétiques, ce qui n'empêche pas la marque de continuer à envisager des extensions vers les spas et les cosmétiques.

### La gestion du territoire par de grandes marques

Le territoire d'une marque peut donc s'agrandir, mais cela doit être fait en douceur, en respectant des étapes. En 1985, Badoit avait lancé la première eau aromatisée, ce qui fut un échec car trop en décalage avec son image. Peu après, Perrier lançait avec succès Perrier Zeste, ce qui lui a permis de se rapprocher de l'univers des *soft drinks* et renforcer son contenu festif. Quelques années après, elle a lancé Fu de Perrier, avec moins de succès (le goût du produit était perfectible mais aussi trop loin de l'univers d'origine de la marque). Elle a ensuite lancé Fluo, mais certainement avec un positionnement trop proche de l'univers des *soft drinks*. Perrier Mix lancé en 2008 revient dans l'univers des eaux gazeuses, tout en intégrant celui des jus de fruits, plus porteurs d'images valorisantes (santé, naturel). Les eaux aromatisées étaient alors devenues le segment le plus dynamique du marché des *soft drinks* en réunissant deux fonctions *a priori* incompatibles : la fonction utilitaire-santé, tirée de l'eau et la fonction plaisir, tirée des *soft drinks*. La marque d'eau minérale plate Volvic (Danone) voulait, au milieu des années 1990, lancer Volvic fines bulles pour investir le segment des eaux gazeuses, en croissance alors que l'eau plate était stagnante. Le produit fut en fait lancé sous la marque Arvie fines bulles. En effet, l'association entre Volvic et eau plate était forte et cette extension représentait trop de risque pour Volvic. La marque de poudre chocolatée Nesquik (Nestlé) s'est étendue aux barres céréalières, compte tenu de sa crédibilité auprès de la cible (les enfants, de gros consommateurs de barres céréalières) mais aussi des mamans. Notons aussi qu'avec cette extension, la marque étend son expertise du contexte du petit-déjeuner à celui du goûter, où sont massivement consommées les barres par les enfants.



Le co-branding et les opérations de partenariat sont aussi un moyen de dynamiser et élargir un territoire, par échange de traits d'image. Par exemple, Coca-Cola s'est associé avec Danone pour pénétrer l'univers de l'ultra frais (les jus réfrigérés) avec la boisson aux fruits Minute-Maid. En 2003, L'Oréal et Nestlé ont créé les laboratoires Innéov spécialisés dans les compléments alimentaires. La collaboration a cependant pris fin en 2014, les ventes étant insuffisantes, et Nestlé a repris seul les laboratoires Innéov en 2015.

Le co-branding peut aussi se pratiquer avec les distributeurs : Auchan a ainsi mené une opération avec huit vignobles, prenant à sa charge les frais de communication et d'animation, les vignerons assurant le conseil sur les points de vente.

### ■ La fidélité à la marque : du simple réachat à l'attachement à la marque

La fidélité est un facteur fondamental pour les marques du secteur alimentaire. Elles sont en effet présentes sur des marchés de produits d'achat fréquent où le taux de réachat est le paramètre fondamental de création et de maintien des volumes. Quelles qu'en soient les raisons, la fidélité du consommateur doit se traduire par le réachat de la marque qui représente donc une condition nécessaire, mais pas forcément suffisante de fidélité.

Dans les années 1970, le principal antécédent de la fidélité considéré par le marketing était la création d'une forte notoriété et d'une attitude favorable découlant des traits d'image construits avec le levier publicitaire. Depuis, d'autres approches se sont révélées plus efficaces pour influencer le réachat, en particulier les actions de promotion au moment de l'achat, la gestion de la satisfaction et plus récemment les techniques de fidélisation et la création d'une relation de qualité avec la marque. Nous présenterons ces techniques par ordre d'importance croissante en matière de création d'une réelle fidélité durable.

#### *Le réachat grâce à la promotion*

Le réachat peut être suscité par l'opportunité pour le consommateur de faire une bonne affaire. Par exemple, 1 euro de réduction sur le prochain achat est une technique promotionnelle offensive dite de coupon *on pack* permettant de reconduire, achat après achat, le réachat de la marque (voir le chapitre 7). Les entreprises sont souvent engagées

malgré elles dans ce type d'actions, tout simplement parce que les concurrents le font. Le principal avantage est que « cela marche » mais avec l'inconvénient que dès que l'activité de promotion des ventes s'arrête, le réachat s'effrite. De plus, l'entreprise récompense au même titre les consommateurs opportunistes et ceux qui sont vraiment attachés à la marque. Ainsi, sur le marché du café, certaines marques réalisent la majorité de leurs volumes en promotion, le plus souvent du type « produit gratuit en plus ». Ces techniques, appelées promotions « vide cuve » dans le secteur du vin (sixième bouteille gratuite, mises en avant, catalogues...), ne permettent pas de fidéliser réellement les consommateurs.

### ***Le réachat par la satisfaction et la qualité***

Le réachat peut être suscité par l'absence de raisons de ne pas racheter : c'est le principe des approches défensives du type zéro défaut. Cette technique repose sur la gestion de la satisfaction considérée comme une motivation au réachat. Le producteur cherche ici essentiellement à ne pas rendre ses consommateurs insatisfaits afin de supprimer toutes les raisons de ne pas racheter le produit. Ces techniques sont efficaces lorsque l'implication du consommateur est faible et le réachat mécanique. Cependant, en l'absence d'autres actions, elles risquent d'appauvrir la relation avec le consommateur et de mettre la marque à la merci d'actions plus offensives de la part de concurrents qui promettaient plus que l'absence d'insatisfaction.

### ***Le réachat par la création de coûts à l'infidélité***

Le réachat peut être suscité par la promesse d'une récompense pour un comportement jugé loyal sur le moyen terme. Cette technique appartient aux méthodes de fidélisation (cartes de fidélité, programmes de points, bases de données clients...) qui se sont développées à partir des années 2000 à partir du constat qu'une minorité de consommateurs fidèles (environ un tiers) représente la majorité (plus des deux tiers) du chiffre d'affaires et bien plus encore de la marge générée (plus des trois quarts). Par exemple, sur le segment des plats cuisinés, 15 % des consommateurs représentent environ 65 % des volumes ; chez Coca-Cola, 20 % des plus gros consommateurs représentent 70 % des volumes. Ces gros consommateurs sont moins coûteux à gérer car, fidèles, ils rachètent sans qu'il y ait besoin

d'agir, contrairement aux consommateurs infidèles qui nécessitent des actions incessantes et coûteuses. Le principe des méthodes de fidélisation consiste à récompenser les consommateurs en proportion du chiffre d'affaires ou de la marge qu'ils génèrent plutôt que de disperser l'effort en cherchant à faire acheter les non-consommateurs actuels. Pour cela, le comptage des consommations (fréquences, quantités, variété) à l'aide d'une carte et d'une base de données génère un cumul de points donnant droit à des récompenses, à l'instar des *miles* gratuits obtenus dans le transport aérien. Ces points acquis représentent de véritables coûts de sortie pour le consommateur en cas d'infidélité à la marque ainsi qu'une mine de renseignements grâce au couplage des informations figurant sur la carte avec les tickets de caisse. Dans le domaine alimentaire en France, le groupe Danone a été un des premiers à mettre ce principe en pratique avec son opération Bingo des marques qui permettait d'accorder des points en fonction d'un comportement d'achat globalisé sur l'ensemble des marques du groupe, ce qui avait en plus l'avantage de faire percevoir aux consommateurs l'étendue du portefeuille de marques. L'avantage de ces méthodes réside dans la rationalisation de l'effort de récompense des clients qui sont amenés à adopter un comportement qui n'est pas simplement ponctuellement opportuniste. Cependant, elles conditionnent le consommateur à acheter pour une motivation extérieure à la consommation de la marque : le gain financier. Beaucoup de consommateurs perçoivent dans ces actions une volonté de conditionnement et peuvent y réagir négativement. Elles cantonnent l'activité de la marque et sa relation avec le consommateur à une optique très utilitariste (on se limite à compter les points !). Ceci peut appauvrir le potentiel de richesse de la relation avec les consommateurs, au détriment de l'image et de l'attitude. Enfin, ne centrer l'effort que sur les seuls consommateurs actuels résulte en des portefeuilles de clients qui subissent le phénomène de l'attrition (perte incompressible d'une fraction des clients tous les ans) et qui doivent régulièrement se renouveler pour se revitaliser. De même que l'usage excessif des techniques promotionnelles du type coupon *on pack* fait faire à beaucoup de consommateurs l'apprentissage de l'infidélité, ces techniques ont des effets à long terme mal connus et comportent des risques. De plus, une fois adoptées par tous les compétiteurs, elles ne sont porteuses ni d'efficacité ni de potentiel

de différenciation. C'est ce que découvrent aujourd'hui certains distributeurs qui perdent beaucoup d'argent avec leurs programmes de fidélisations (cartes, programmes de points, cadeaux...).

### *Le réachat par la création d'une relation forte à la marque*

Le réachat peut résulter de la création d'un lien psychologique appelé « attachement » entre le consommateur et la marque, de même nature que ceux qui unissent les êtres humains. L'attachement repose sur la création d'une véritable chaîne relationnelle reposant au départ sur la qualité des produits, qualité qui par accumulation d'expériences d'achat ou de consommation satisfaisantes, développe un climat de confiance et d'attachement affectif (partage de valeurs communes et identification à la marque). Lorsque la marque a su créer de l'attachement, le réachat n'est plus le résultat d'un opportunisme ponctuel ou d'un conditionnement, comme dans les cas précédents. La motivation à rester consommateur réside dans la consommation elle-même. Créer ce type de lien est le stade ultime auquel peut prétendre une marque et comporte beaucoup d'avantages. La création d'une relation psychologique nécessite, de la part de la marque et du consommateur, des efforts pour son maintien : une insatisfaction ponctuelle avec le produit, une offre concurrente ponctuellement plus alléchante ne se traduiront pas par une rupture, les deux partenaires faisant alors un effort de maintien de la relation. La communication reste ici l'outil de base avec ponctuellement des actions promotionnelles bien ciblées. Plus récemment s'est développée l'utilisation des bases de données clients et les relations *via* les sites de marques et réseaux sociaux (voir le chapitre 7).

Le contact physique avec le consommateur est certainement irremplaçable comme en témoignent souvent les producteurs qui participent aux foires et salons. Certaines grandes marques tentent d'opérer ce rapprochement physique avec le développement de boutiques permettant un contact direct, comme ont su le faire les enseignes dans le secteur du prêt-à-porter. Ainsi Nespresso dispose de plusieurs centaines de points de vente favorisant un contact particulier avec ses clients, la marque de yaourts biologiques « Les deux vaches » a ouvert un restaurant à Paris. Ces lieux représentent en plus de véritables laboratoires d'expérimentation des nouveaux produits.



## ***L'architecture de la marque***

Comme les gammes de produits, les architectures de marques permettent d'organiser la variété de l'offre au sein d'un ensemble compréhensible par les consommateurs et les acheteurs. Le producteur a un éventail de choix allant de la marque ombrelle (une même marque pour tous les produits) à la marque à étages (une marque structurée en marque mère ayant des « filles », voire des « petites-filles »...)¹. Il doit donc exister une connexion forte entre la réflexion sur la structuration de la gamme de produits et l'architecture en matière de marque.

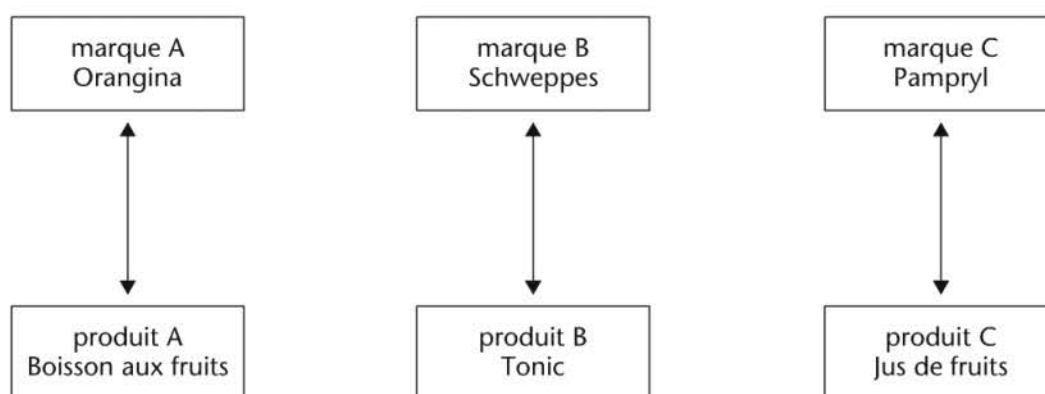
### ■ La marque « produit » : la stratégie la plus versatile

L'entreprise attribue ici un nom de marque différent à chaque produit (ou famille de produits), le nom de l'entreprise étant souvent déconnecté de la marque, donc inconnue du consommateur (voir la figure 6.6). L'avantage de cette stratégie est de faciliter l'innovation (activité risquée) car il n'y a pas de répercussion négative sur l'ensemble en cas d'échec et d'assurer une plus grande liberté en matière de diversification, sans contrainte de cohérence globale. Les produits ainsi marqués peuvent en effet être indépendants, complémentaires ou même directement concurrents. Par exemple, au début des années 2000, Cadbury-Orangina-Schweppes avait développé un portefeuille de marques n'ayant aucun lien du point de vue du consommateur (Pampryl, Orangina, Schweppes, Gini, Oasis, Brut de Pomme, Champomy, Ricqls, Canada-Dry... voir l'exemple de la figure 6.6). De même, chez Unilever, la marque de thé glacé Lipton ne partage rien avec l'huile d'olive Puget. Cette stratégie est bien adaptée aux entreprises qui se développent par croissance externe en achetant et en revendant des marques qu'elles gèrent en les dotant de stratégies (positionnement et cible) autonomes. Aussi n'est-il pas étonnant d'observer que le portefeuille « boissons » de Cadbury fut revendu quelques années plus tard à un fonds d'investissement qui lui-même le revendit au groupe japonais Suntori. L'inconvénient majeur de cette stratégie de marque réside dans un déficit de lisibilité de l'entreprise, en particulier à l'international et dans le coût de gestion d'un portefeuille de marques de plus en plus complexe, en particulier sur

¹ Pour plus de détails voir Kapferer J.N., *op. cit.*



des marchés stagnants. Unilever, adepte de cette stratégie, a dû entreprendre un programme de réduction drastique de la taille de son portefeuille qui comptait près de 1 600 marques au début des années 2000 pour le ramener à moins de 300 aujourd'hui. Ainsi, sur le marché français, la marque de thé Éléphant a disparu au profit de Lipton, marque internationale. Des groupes comme Danone et Nestlé ont abandonné ou mis en sommeil en France des marques aussi connues que Vandamme (devenue Vandame...) ou Chambourcy en raison de leur manque d'avenir à l'international.



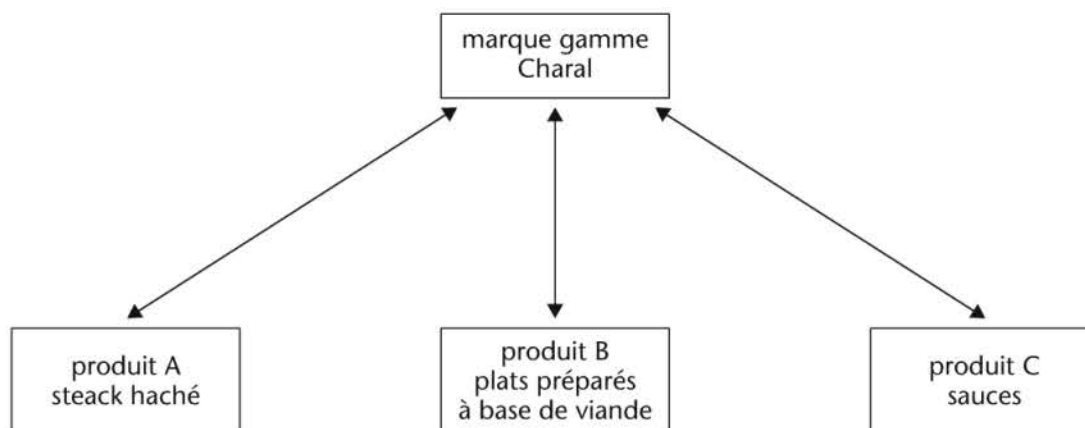
**Figure 6.6 – Architecture de marques produit (Orangina-Schweppes, filiale de Suntory)**

■ La marque « gamme » : capitaliser les efforts de plusieurs produits sous le même nom

Dans la figure 6.7, la même marque est appliquée à une gamme de produits unique, c'est-à-dire un ensemble de produits satisfaisant une même famille de besoins. Par exemple, la marque Charal est appliquée à des steaks hachés, des spécialités, des sauces, des plats préparés à base de viande, des préparations pour enfants...

Comme la marque possède un territoire à l'intérieur duquel elle est crédible, la gestion d'une marque gamme pose directement la question de la gestion de son territoire et de ses extensions, comme nous l'avons vu plus haut. Plus la gamme sera hétérogène, plus la marque devra posséder des traits d'image abstraits (pour être transversaux aux catégories de produits) plutôt que concrets. Par exemple, « avec des fruits » est un trait d'image concret qui ne permet pas à la marque qui le possède de diversifier sa gamme des fruits vers les légumes ou les condiments. Inversement, des traits comme goût raffiné, innovant, authentique... peuvent être appliqués au bénéfice de

produits très différents. Les marques gamme ont donc intérêt à développer des traits d'image plus abstraits que ceux des marques produit. Les enseignes de distribution sont confrontées à ce problème puisqu'à travers le développement des marques à leur enseigne (MDD), elles sont amenées à commercialiser sous un même nom une grande variété de produits, ce qui nécessite de développer des traits d'image indépendamment des produits commercialisés (authenticité pour les MDD terroir, exotisme...).



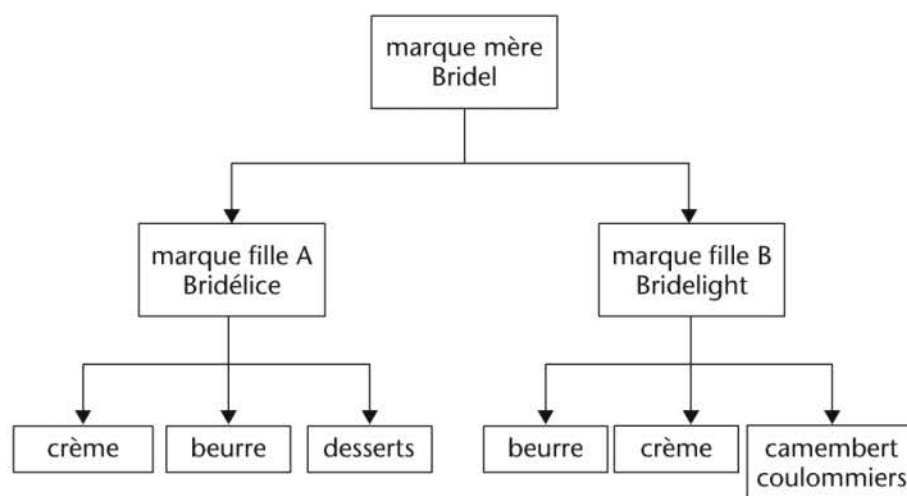
**Figure 6.7 – Architecture de marque gamme (la marque de viandes Charal)**

Lorsque les produits commercialisés sous la même marque satisfont des besoins très différents, c'est-à-dire lorsque la notion même de gamme disparaît, on ne parle plus de marque gamme mais de marque ombrelle. Celle-ci constitue un cas extrême de marque gamme qui a décliné son image à travers une grande variété de produits, au risque de la diluer.

### ■ Des architectures plus complexes : les marques à étages

Lorsque la gamme de la marque (marque « mère ») devient trop complexe, il est possible de la structurer en sous-familles, chacune portant une signature (marque fille) particulière. Il s'agit alors d'une architecture de marque dite « à étages » qui est finalement un croisement entre marque gamme et marque produit. La marque mère, portée par l'ensemble des produits, joue le rôle de marque gamme et chaque marque fille joue le rôle de marque produit. Dans l'exemple de la figure 6.8, la marque Bridel (filiale du groupe Lactalis) a typiquement suivi cette stratégie : présente essentiellement sur les fromages, la crème fraîche, le lait et le beurre, la marque s'est adjoint plusieurs marques filles comme par exemple Bridélice, positionnée sur l'allégé/

gourmand, Bridelight, positionnée sur l'allégé/minceur, Le Carré, Bocage, La Gourmande... (voir la figure 6.8).



**Figure 6.8 – Architecture de marque à étages (reconstitution par les auteurs d'une partie de l'offre Bridel)**

Cette stratégie permet de cumuler les avantages des deux stratégies précédentes et d'en contourner les limites respectives. Elle est donc particulièrement efficace pour les entreprises qui veulent se diversifier et conserver de la flexibilité tout en capitalisant une partie de leurs efforts sur une marque mère puissante. Ainsi, pour des raisons de cohérence, Lactalis a fait basculer la marque fille Rondelé de la marque mère Bridel vers Président. Nestlé est un autre exemple : cette marque mère joue une fonction très générale, basée sur sa notoriété et quelques traits d'image abstraits comme la douceur, l'enfance, la nutrition et plus récemment la santé. Dans chaque catégorie de produits (café, chocolat, poudre chocolatée, céréales, confiserie, frais et desserts...), elle est relayée par des marques filles (Nescafé, Nespresso pour l'univers du café), voire petites filles (Nes, de Nescafé), qui sont des spécialistes de leur domaine et dont la crédibilité repose sur des traits d'image plus concrets. De la même manière, LU (Mondelez) possède plusieurs marques filles (Petit Ecolier, Petit Beurre, Prince...) ayant chacune un positionnement et une cible propre. Ceci limite les risques de banalisation et d'usure liés à une stratégie de marque gamme. Ainsi, en France, près de 50 % des lancements sont cautionnés par une marque mère qui apporte notoriété et confiance.

Comme nous l'avons souligné à la section 1, la marque fille peut servir à marquer une ligne de produits, au sein de la gamme. Bridélice propose une ligne de produits avec un positionnement, une cible bien spécifique.

## ***Origine géographique et appellations : de véritables marques collectives***

Les régions et les terroirs où sont fabriqués beaucoup de produits alimentaires représentent un domaine où le potentiel de la marque est sous-évalué. Les produits et marques peuvent en effet bénéficier de la notoriété et l'image de leur région et, en retour, contribuer à son développement, ceci de la même manière qu'une marque fille (Nescafé) peut bénéficier de l'image de sa marque mère (Nestlé) et y contribuer. Par exemple, sur le marché des eaux minérales, les positionnements les plus efficaces sont souvent ancrés au terroir de production, comme l'Auvergne pour Mont Dore, Arvie, Volvic. En particulier, les PME qui n'ont pas les millions d'euros nécessaires à investir face aux campagnes de communication des grandes marques d'eau minérale (Danone ou NestléWaters dont les budgets de communication varient entre 5 et 15 millions d'euros par marque), y trouvent le point d'appui de leur positionnement. Sur de nombreux marchés comme le riz, le vin, la bière, les spiritueux, la soupe, les sauces (froides ou chaudes), les plats préparés, les biscuits, les charcuteries, l'authenticité associée au terroir est source de dynamisme.

En retour, les produits peuvent contribuer au développement de l'image de leur terroir. La marque Volvic bénéficie de l'image de l'Auvergne et de ses volcans mais participe également au développement de l'image de cette région. Des exemples montrent que des produits peuvent constituer une source significative de la notoriété et l'image de toute une région comme l'eau de Vichy, les vins de Bordeaux, la Fourme d'Ambert, le St Marcellin, le Jambon d'Aoste.

### **■ Une double source d'image**

L'image du produit agroalimentaire peut provenir de deux sources :

- une source d'origine privée, le producteur et sa marque, comme nous l'avons vu jusqu'à présent ;
- une source d'origine collective, avec l'image de la zone de fabrication ou des matières premières (terroir, appellation). Dans le champ alimentaire, plus qu'ailleurs, cette source peut représenter une part considérable de l'image d'un produit, ceci d'autant plus que le producteur n'a pas les ressources financières permettant de développer une marque privée forte.

Contrairement à l'optique juridique qui prévaut encore dans la gestion des appellations et qui tend à les considérer comme un concept bien distinct, nous considérons que l'origine géographique (appellation d'origine ou terroir) joue du point de vue du consommateur, le même rôle que la marque dite « commerciale ». Comme elle, elle est un support de notoriété, d'image, d'attitude, d'attachement et de fidélité et joue en conséquence les mêmes fonctions, du point de vue des consommateurs, mais aussi des clients et des intermédiaires. À ce titre elle peut être gérée collectivement en utilisant les schémas présentés plus haut. Tout producteur a donc la possibilité de gérer l'image de ses produits en jouant sur un dosage (mix) entre son image privée et l'image collective à laquelle il peut se rattacher, sachant que :

- l'image privée lui appartient, il en bénéficie directement et exclusivement, mais elle est longue et coûteuse à développer ;
- l'image collective bénéficie à un ensemble de producteurs, dont certains peuvent être des concurrents directs. L'avantage réside dans la mise en commun d'investissements en communication, avec des résultats que ne pourrait espérer chaque entreprise, si elle agissait individuellement. Le principal inconvénient est que, comme dans toute action collective, les plus dynamiques risquent de donner plus que ce qu'ils reçoivent et vice versa, ce qui est souvent source de conflit et d'éclatement des dynamiques. Par ailleurs, les entreprises dont les marques ont la plus forte notoriété bénéficient davantage des actions collectives que les petites marques : suite à une communication collective sur le roquefort, quels consommateurs pensent à Papillon ou Gabriel Coulet avant Société ?

### ■ La gestion de l'appellation (marque collective)

L'appellation (ou plus généralement l'AOP ou la zone de production), par son caractère collectif, joue le rôle de marque mère comme nous l'avons vu plus haut avec les architectures de marque à étages. Selon les cas, on peut donc :

- mettre en avant la marque mère, c'est-à-dire l'appellation, si le producteur considère qu'elle représente l'essentiel en matière de notoriété mais aussi de contenu en image et de typicité du produit. Dans ce cas, le produit promu possède peu de caractéristiques propres par rapport à tout autre provenant de la même zone : par exemple, un vin étiqueté Côtes du Rhône, le nom du domaine (la marque



privée Domaine du bois fleuri) étant écrit en bas, en petits caractères (figure 6.9) ;



**Figure 6.9 – Étiquette d'un vin, la marque collective est mise en avant**

- mettre en avant la marque fille (la marque privée, château, domaine...) si le producteur considère que son image est plus riche et que la typicité de son produit est forte par rapport à d'autres produits portant la même appellation. Par exemple Domaine de la grange fleurie écrit en haut et en gros caractères, Côtes du Rhône étant inscrit en bas de l'étiquette (figure 6.10). La marque mère (l'appellation) ne joue alors qu'un rôle de réassurance, un plus, rappelant simplement l'appartenance à une grande famille, une typicité, un terroir qui participe à la création de bénéfices complémentaires. Certains producteurs vont parfois jusqu'à abandonner leur appellation d'origine, s'ils considèrent que celle-ci les tire vers le bas ou est incompatible avec l'image privée qu'ils veulent développer.



**Figure 6.10 – Étiquette d'un vin, la marque privée (le domaine) est mise en avant**



## Cas d'étude

### La complexité des architectures de marque dans le secteur du vin

Le secteur du vin permet d'illustrer la complexité des appellations, si on représente leur architecture de marque, comme on le ferait pour une marque commerciale. L'exemple suivant est une tentative de reconstitution de l'architecture collective d'une partie de l'appellation Côtes-du-rhône. L'appellation régionale Côtes-du-rhône joue le rôle de marque mère (collective) sous laquelle se structure tout un ensemble de marques filles, selon plusieurs étages. Par exemple, l'appellation Cairanne est une marque fille de l'appellation Côtes-du-rhône Villages qui elle-même dépend de la branche méridionale. Le domaine Les Terrasses du Belvédère a ainsi une image qui a pour sources :

- la hiérarchie d'appellations collectives dont émane l'appellation Cairanne ;
- l'image du domaine Les Terrasses du Belvédère.

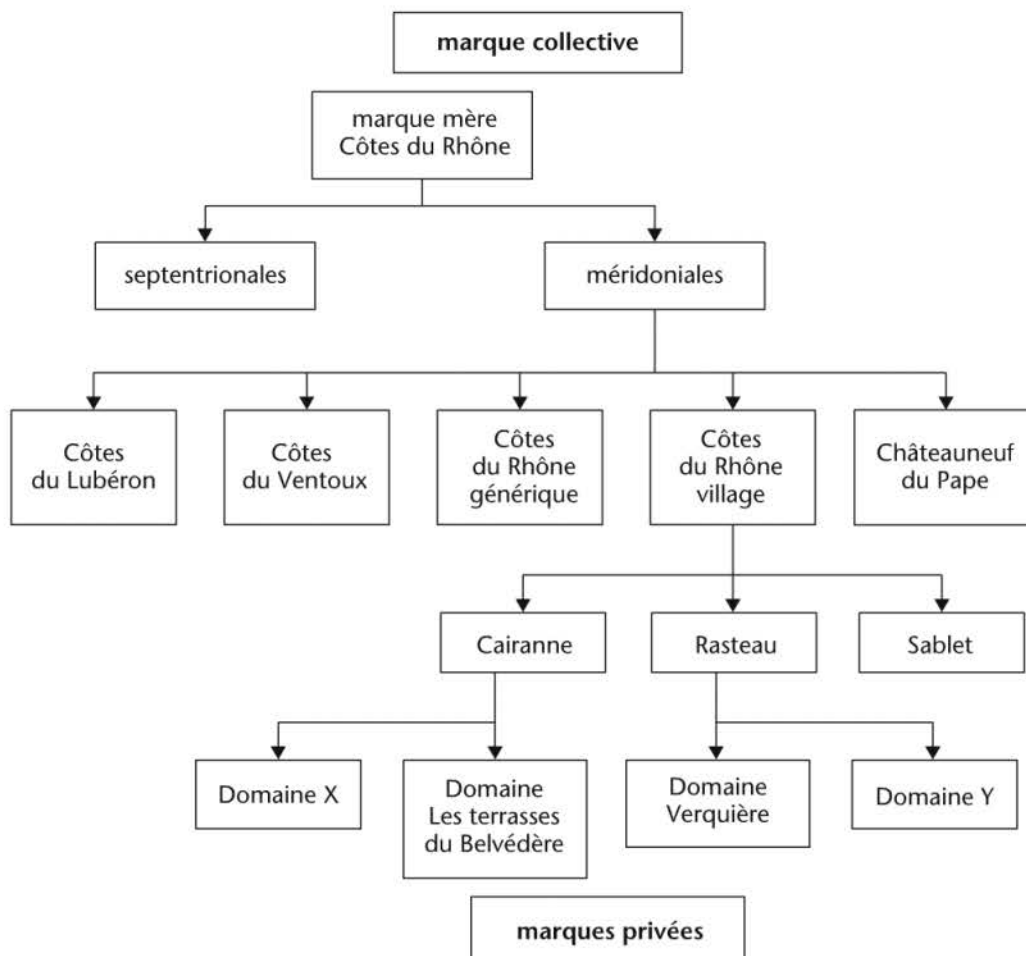


Figure 6.11

De cette complexité résultent un déficit de communication et une confusion pour les consommateurs (mais aussi les clients acheteurs) qui ne peuvent mémoriser les appellations : les notoriétés restent faibles et les images confuses. Les expériences menées par l'appellation Côtes-du-rhône pour restructurer et simplifier son offre en GMS, en fonction de moments de consommation (repas normal, avec des amis, fêtes familiales...) couplés à des niveaux de prix, se sont traduites par une croissance du chiffre d'affaires du rayon concerné.

### ■ Les avantages à attendre des stratégies d'image mixte

La marque, en tant que support d'image, peut avoir avantage à intégrer une composante collective qui, en la responsabilisant, lui donnera une crédibilité au plan social. Les avantages à en attendre sont multiples :

- au plan de l'efficacité des actions marketing : la création d'une image collective basée sur la région de production facilite les actions de coopération interentreprises régionales (co-branding), améliore la confiance (traçabilité et proximité du produit fabriqué en région) et la légitimité perçue du produit aux yeux des consommateurs mais aussi des distributeurs et représente une clé d'organisation claire du rayon. Elle développe un sentiment d'appropriation des produits par les consommateurs de la région qui deviennent captifs. On peut ainsi observer que les marques régionales d'eau minérale supplantent régulièrement les grandes marques nationales, sur leur propre terroir ;
- pour l'industrie régionale : les entreprises sont ancrées dans une région, par leur processus de production et l'accès aux matières premières. L'avantage concurrentiel qui en résulte n'est pas copiable en dehors de la région, l'investissement est donc défendable et durable. Il pérennise les moyens de production en région (pas de délocalisation) et dynamise le tissu des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les moyens de développer une marque commerciale sur une base strictement privée. Il génère un ensemble de contrats d'approvisionnement avec les producteurs de matières premières locaux, qui de fait délivrent une qualité mieux contrôlable. On observe ainsi que dans le secteur du lait, des espèces bovines locales sont revalorisées, comme par exemple les vaches normandes laitières avec les producteurs d'AOP de Camembert de Normandie ;

- pour les grandes entreprises qui ont les moyens de développer une marque privée, l'image de la région constitue aussi un point d'appui possible, en matière de positionnement et de différenciation, permettant notamment de réaliser des économies en matière de communication sur les marques. L'utilisation de matière première régionale réduit leur coût de transport.

Les stratégies d'image collective ont par contre l'inconvénient majeur de limiter l'approvisionnement en matières premières, donc le développement des volumes de ventes. Ainsi, sur le marché français de l'huile d'olive, la majorité des produits sont étiquetés avec un positionnement Provence alors qu'ils ne sont qu'embouteillés en France, la production nationale ne représentant qu'une faible part de la consommation. Le souci de transparence des distributeurs et des consommateurs posera à terme des problèmes stratégiques aux producteurs qui exploitent des positionnements Provence, tout en s'approvisionnant en Espagne, en Italie ou au Maghreb.

### 3. L'adaptation et l'innovation

Pourquoi les entreprises agroalimentaires doivent-elles en permanence s'adapter et innover ? Tout simplement pour ne pas mourir avec leurs produits et marchés actuels. N'oublions pas que la plupart des produits alimentaires ont des cycles de vie très courts si l'on ne cantonne pas l'analyse au niveau très général de la catégorie de produits, et que beaucoup de produits alimentaires qui seront consommés dans cinq ou dix ans n'existent pas encore. Plus précisément, pourquoi innover ?

- pour continuer à attirer les consommateurs actuels en renouvelant ou en élargissant les gammes : proposer de nouveaux produits, c'est séduire les consommateurs actuels avec de nouvelles propositions pour qu'ils restent fidèles tout en satisfaisant leur besoin de variété. Les consommateurs de yaourts nature allégés sont ainsi progressivement amenés à consommer des yaourts allégés aromatisés, avec des fruits, avec des fruits et des fibres ;
- pour attirer de nouveaux consommateurs : en 2013, Danone a annoncé le lancement de Danio, un encas hyperprotéiné orienté vers les hommes et les jeunes. Un bilan en 2015 a montré que 40 %

des consommateurs de Danio ne consommaient pas, jusque-là, de produits laitiers ultra-frais ;

- pour s'adapter à de nouvelles demandes, de nouveaux modes de consommation, ou changer de marché car le marché actuel vieillit. Le but est ici de « coller » aux nouvelles tendances : proposer une version enrichie en vitamines pour répondre aux attentes de santé, ou une version nomade parce que le snacking se développe. Les Box au rayon traiteur ou Danio, positionné comme un produit snacking dans l'ultra-frais, répondent à cette nouvelle tendance de consommation ;
- pour dynamiser le marché : l'innovation est nécessaire en particulier pour segmenter le marché : comme l'a montré le cas des œufs dans le chapitre 2, comme le montrent aussi les marchés des pâtes ou du riz, l'innovation permet de redynamiser des marchés stagnants par manque de différenciation des produits. Dans le rayon riz depuis vingt ans, les innovations techniques (temps de cuisson, sachet-cuisson), ou en termes de variété (riz basmati, thaï...) ou d'image (terroir, exotisme, santé...) se multiplient ; Société, face à une consommation en déclin du roquefort, a lancé en 2015 Société à saupoudrer (fromage râpé) et Société Roq'Croque (tranches individuelles pour burgers ou croque-monsieur) ;
- pour augmenter la notoriété et donner une image de dynamisme à la marque : c'est le pari réussi de Danone avec Danio ;
- pour étendre le territoire de la marque à de nouveaux domaines tout en restant cohérent avec son image comme nous l'avons vu dans la section précédente. Bonne Maman reste sur le territoire nostalgie en passant des confitures aux biscuits pâtisseries, aux yaourts et aux desserts ;
- pour continuer à intéresser le client distributeur, qui a lui aussi le souci d'attirer les consommateurs : les produits nouveaux sont pour le distributeur un moyen de faire venir les consommateurs dans le point de vente et de faire vivre les rayons. Il vaut mieux savoir anticiper la mort d'un produit en proposant de le retirer et le remplacer par un nouveau produit que de se voir signifier par le distributeur que le produit est retiré, et perdre ainsi le linéaire qui lui était attribué. Les produits nouveaux servent donc tout simplement à occuper le linéaire et à rendre tous les produits de la marque plus visibles ;



- pour ne pas céder du terrain aux concurrents : l'entreprise innove aussi parce qu'un concurrent a lancé un nouveau produit, ou pour devancer les concurrents. Ainsi, peu après Danio, Yoplait a lancé Yopa sur le même segment de l'ultra-frais hyperprotéiné. Fin 2014, les deux produits ont été classés premier et deuxième lancements sur l'ultra-frais avec respectivement 2 % et 1,9 % de part de marché. ;
- enfin, l'innovation permet de diviser les risques et d'assurer à long terme le profit de l'entreprise en équilibrant le portefeuille de produits : quand un nouveau produit est créé en exploitant un savoir-faire, des résultats de recherche existants ou un procédé déjà maîtrisé et seulement adapté à d'autres domaines, il permet aussi de réduire les coûts de production (cas des barres de céréales utilisant les techniques maîtrisées pour les céréales petit-déjeuner).

Après avoir répondu à la question « pourquoi innover ? » voyons maintenant comment se déroule le processus d'innovation, et si l'on peut déterminer des facteurs de succès de l'innovation.

## ***Le processus d'innovation de l'entreprise agroalimentaire***

### **■ Les multiples formes de l'innovation**

On distingue souvent les innovations produit (adaptations, rénovations), les innovations marché (extensions ou créations), et les innovations de rupture avec création de produit et de marché.

#### ***Les innovations-produit ou/et marché***

Les innovations-produit correspondant à des adaptations ou des rénovations sont les plus courantes. Elles s'appuient sur un concept existant, mais proposent un changement sur une ou plusieurs dimensions du produit : plus de goût, nouveau parfum, nouvel emballage plus pratique... Elles sont en général précédées de tests consommateurs qui font ressortir les améliorations à apporter au produit. Souvent, les innovations portent en fait à la fois sur le produit et les marchés : c'est pour l'adapter à un nouveau marché ou à une évolution du marché que l'on modifie le produit. Plusieurs combinaisons sont possibles

pour une adaptation ou lorsqu'un « relifting » ou une rénovation de produit sont envisagés :

- modifier uniquement la composition du produit : très fréquente dans le cas des produits alimentaires, la reformulation consiste à améliorer le produit existant, souvent après des tests consommateurs. Par exemple, on modifie la teneur en cacao du chocolat ou la composition des produits laitiers (moins de sucre, plus de fruits) sans que leur positionnement soit changé ;
- modifier des caractéristiques techniques et commerciales mais sans changer le positionnement : le plus souvent, les reformulations vont être soutenues par une nouvelle présentation du produit, tout en conservant son positionnement. Bjorg (Distriborg) a par exemple initié depuis 2004, un vaste programme de rénovation de ses recettes avec un objectif de substitution de l'huile de palme dans les produits qui en contiennent, lorsque cela est technologiquement possible, en vue de réduire la teneur en acides gras saturés. Le leader de l'épicerie bio communique fortement sur ce changement de recette *via* le packaging et sa politique de communication ;
- faire évoluer le positionnement du produit sans toucher à sa composition : le repositionnement permet ainsi de changer de cible sans modifier le produit. Par exemple Yop, qui s'adressait aux enfants lorsqu'il a été créé par la Sodial dans les années 1970, est à présent le symbole de la consommation nomade des adolescents avec un positionnement de produit liberté pour les jeunes ;
- modifier à la fois les caractéristiques techniques et commerciales du produit et son positionnement : Taureau Ailé, associé à l'origine à la Camargue, a innové à la fois au niveau du produit en proposant de nouvelles variétés – riz parfumés (riz basmati, riz thaï), riz mélangés (riz rouge et riz sauvage) – et en optant pour un positionnement original (invitation au voyage, à la découverte de la culture et des plaisirs du riz) plus large, permettant une diversification de ses produits ;
- s'orienter vers un nouveau marché en appliquant un concept existant à d'autres cibles ou d'autres situations de consommation : par exemple, dans le secteur des fromages libre-service, la majorité des marques proposent des déclinaisons du produit de base en portions individuelles pour une consommation de type snacking, avec un repositionnement correspondant à une nouvelle situation

de consommation, mais sans que la composition du produit ait été changée. De la même façon, dans le secteur de l'eau, tous les grands intervenants se tournent aujourd'hui vers la distribution d'eau en bonbonnes et grands contenants.

### *Les innovations de rupture*

Une innovation avec un concept nouveau, une création originale de produit et du marché correspondant peut être qualifiée d'innovation de rupture. La purée Mousline, ou la pâte à tartiner Nutella en sont de bons exemples.

L'extension vers de nouveaux marchés, de nouveaux territoires de marque, comme l'ouverture de restaurants ou de coffee shops par de grandes marques de l'épicerie ou des boissons, constitue aussi une innovation de rupture récente intéressante à suivre. Ainsi, en 2015, Nespresso a ajouté aux 320 points de vente des dosettes déjà existants, deux cafés dédiés à la consommation du café Nespresso, à Londres en Grande-Bretagne, et à Vienne en Autriche.

Les innovations de rupture sont le fait de grands groupes (Danone avec Actimel et le marché des laits fermentés à boire) mais aussi très souvent de PME, comme Darégal pour le segment des herbes de cuisine surgelées prêtes à l'emploi, ou Daddy dans le marché du sucre.

#### **Exemple**

#### **Une succession d'innovations pour débanaliser le marché du sucre**

Le sucre est souvent cité comme un exemple de marché alimentaire banalisé, peu associé à l'innovation. Sucre Union, avec la marque Daddy, prouve le contraire depuis 1981.

Sucre Union est un nouveau venu sur un marché dominé par Béghin Say et Saint Louis. Il enchaîne les innovations produits, marché ou de rupture :

- 1981 : Un packaging avec une couleur en rupture avec les codes du marché : le rose.
- 1991 : Nouvelle rupture avec l'apparition de la boîte en plastique recyclable.
- 1997 : Lancement des premières bâchettes de sucre en poudre en GMS.
- 2001 : Innovation sur le positionnement. Daddy adopte la démarche d'origine exploitée jusque-là dans les marchés du café, du chocolat ou du riz, avec deux cassonades d'origine Île Maurice. En parallèle, une innovation packaging : sachets en film polyéthylène avec fenêtre permettant de voir le produit. Résultat : un score de 72 % de notoriété assistée (juste après Béghin Say) sans rapport avec sa part de marché : plus d'un milliard d'euros pour Béghin Say, et moins de 50 millions d'euros pour Daddy en 2002.

• • •

- 2008 : Après avoir redynamisé la marque via la refonte des packagings et la modernisation du logo, Daddy lance une nouvelle campagne de communication TV centrée autour du plaisir du sucre, en mettant en avant les sucres en morceaux « côté cœur » et le nouveau packaging de sucre en poudre, le doypack Daddy, élu produit de l'année 2008.
  - 2012 : Pink Daddy, peluche d'un rappeur rose barbu, est nommé mascotte officielle de la marque. (20 000 kits collector avec Pink Daddy vendus en 2014).
  - 2014 : la boîte rose se met au vert : La boîte de sucre en poudre Daddy est désormais composée à plus de 90 % de plastique végétal, à base de canne à sucre.
- Daddy représente toujours une petite partie de l'activité de la coopérative (76 M€ en 2015) mais reste le « trublion du sucre ».

## ■ Les différentes étapes du processus de l'innovation

Pour des raisons de simplicité nous allons dérouler le processus d'innovation comme s'il s'agissait d'un processus linéaire. En fait, de nombreuses décisions sont prises en parallèle, des tests peuvent être conduits à plusieurs étapes, nous pouvons cependant distinguer plusieurs phases importantes dans ce processus.

### *L'importance de la veille*

Il est important en amont de :

- surveiller les marchés et ce que font les autres concurrents sur ces marchés ;
- suivre les évolutions démographiques et sociologiques qui vont influencer la consommation ;
- recueillir des informations scientifiques, médicales, diététiques ou concernant l'évolution de la législation ;
- pratiquer une veille sur les marchés connexes : par exemple, les flacons *upside-down* ont été lancés en cosmétique en s'inspirant des flacons de ketchup ;
- suivre tous les tests produits auprès des consommateurs : souvent ces tests sont à l'origine d'une innovation, en mettant en évidence les faiblesses des produits existants et les améliorations possibles.

### *La recherche d'idées, de concepts*

Comment naît un nouveau produit ? Les idées ou les demandes peuvent venir de l'extérieur : de l'observation du marché, de réclamations ou d'idées des clients, d'études de marché, de demandes de

la distribution... Les sources sont aussi internes : selon les cas, les responsables qualité, les commerciaux, le responsable R&D, le responsable marketing peuvent être à l'origine du lancement d'un nouveau produit. Il ne s'agit pas encore de définir le produit technique, mais de trouver des idées (techniques de créativité : brainstorming, méthode Gordon, analyse de la valeur, voir le chapitre 4), et de procéder à des premiers tests de concept qualitatifs.

### *L'identification d'un marché*

Le lancement d'un nouveau produit ne peut s'envisager sans identification préalable d'un marché potentiel, avec dans la mesure du possible, une estimation précise de la ou des cibles et du volume des marchés correspondants. Cette identification est souvent faite en parallèle avec la définition d'un bénéfice gustatif, d'un besoin nutritionnel et d'une réponse spécifique par le service R&D.

### *La mise au point du produit*

Le service R&D ou le responsable qualité se charge de la formulation théorique du produit, de la mise au point et des tests de prototypes en laboratoire. Plusieurs autres points sont étudiés en parallèle : la législation, la communication, le nom et la marque, l'emballage, les circuits de distribution possibles, le sourcing (approvisionnement en matières premières, respect du cahier des charges et des coûts, choix de sous-traitants)...

### *Les tests de produits*

Le produit sous forme de prototype étant prêt, plusieurs tests produits peuvent être effectués auprès d'un échantillon de consommateurs, selon les moyens dont dispose l'entreprise : des tests de positionnement, des tests d'acceptation à domicile. En parallèle, la préparation du lancement passe par l'évaluation du coût direct, la détermination des prix de vente et de la politique de tarification, celle des objectifs de vente, la construction de l'argumentation...

### *L'évaluation du marché du produit fini*

Des marchés tests peuvent être réalisés sur le produit fini, soit par l'intermédiaire de sociétés d'études, ce qui est uniquement à la portée d'entreprises comme Danone, Unilever ou Nestlé, soit de façon plus artisanale sur quelques points de vente. La communication à destination de la presse, des prescripteurs et des distributeurs est essentielle à ce stade.



### Le lancement

La décision de lancement, avec la présentation aux distributeurs au moins 6 mois avant le lancement effectif dans le cas de la grande distribution, devra faire l'objet d'un suivi. Il s'agit de s'assurer de l'efficacité du mix, et en particulier de la communication, qui est cruciale dans le mix du nouveau produit : Bio de Danone a été lancé après B'A, mais il est devenu le leader du marché des Bifidus grâce en particulier à un fort soutien publicitaire.

Les performances du produit pendant les premiers mois doivent être étudiées avec soin : évolution du taux de pénétration, et surtout taux de réachat. La bière sans alcool aromatisée aux fruits Tourtel Twist, bien que lancée début 2015 sur un marché étroit, a atteint un taux de pénétration de plus de 5 % fin 2015 et un taux de réachat très élevé (51 %) qui a assuré son succès.

À chaque étape, la décision de continuer ou de stopper le processus peut être prise, sachant bien sûr que plus la décision d'abandon est tardive, plus les coûts déjà engagés sont importants. Globalement, de l'idée au lancement, le processus se déroule rarement sur moins d'un an.

#### Exemple

#### Matahi

Matahi est une start-up agroalimentaire créée par deux ingénieurs agronomes. Leur objectif est double : proposer une alternative naturelle aux boissons énergisantes, le premier jus énergisant au fruit du baobab et valoriser les vertus d'un fruit oublié par l'Afrique : le fruit du baobab. Il s'agit de se positionner sur une niche à l'intersection entre les produits fonctionnels et les produits éco-reponsables/naturels. Matahi travaille en commerce équitable avec une coopérative assurant au Bénin la récolte des fruits de baobab (voir les illustrations page II du cahier couleur). Créée en 2013, l'entreprise affiche une croissance de + 100 % par an avec en 2015, 1 bouteille vendue toutes les 4 minutes. Historiquement, Matahi s'est fait connaître avec un format verre 20 cl, aujourd'hui vendu sur le circuit CHR.

En 2015, elle a lancé :

- Matahi Superfruit (75 cl, format verre) en ciblant les actifs recherchant des super aliments. Circuit de distribution : supermarchés bio et épicerie fine. Ce format attire les personnes de 35 à 60 ans en recherche de produits antioxydants souvent adeptes des jus de grenade ;



...

- • • – Matahi Natural Boost (33 cl, tetrapak) en ciblant les consommateurs qui ont besoin d'énergie pendant la journée en privilégiant les sportifs. Circuit de distribution : supermarchés bio, salles de sport et magasins de proximité. Matahi prévoit une forte croissance et un développement international sur le marché des boissons fonctionnelles bio. L'entreprise souhaite se développer dans les pays du nord de l'Europe où la consommation du bio est en forte augmentation et sur le continent nord-américain qui montre un fort engouement pour les produits *healthy*.

## ■ L'évaluation sensorielle

Comme nous l'avons dit, les tests produits auprès des consommateurs peuvent mettre en évidence les faiblesses des produits existants qu'il faudra corriger dans les nouveaux produits. Cependant, la correspondance directe entre ce qu'expriment les consommateurs et la définition d'un nouveau produit est impossible, car les consommateurs expriment des rejets ou des préférences mais sans les lier aux propriétés sensorielles des produits. Pour ces raisons, l'évaluation sensorielle s'appuie sur deux ensembles de mesures : les études hédoniques auprès des consommateurs et l'analyse sensorielle au sens strict.

### *Les mesures hédoniques*

Dans ce cas, les consommateurs estiment leur plaisir. Ils dégustent les produits, on peut observer les choix et les quantités consommées, leur demander de donner des jugements globaux (« j'aime », « je n'aime pas » ; « je donne la note de... » ; « je préfère le produit A »), et éventuellement de justifier leur jugement (« ce qui me plaît », « ce qui me déplaît dans ce produit, c'est... »).

Ces études peuvent porter uniquement sur le produit physique (étude en *blind* ou en aveugle) ou introduire un indicateur de qualité dont on veut tester l'influence (marque, information nutritionnelle...). Elles sont conduites en salle ou au domicile des consommateurs.

Les limites des études hédoniques sont liées aux variables influençant le niveau de satisfaction des consommateurs :

- le consommateur lui-même : son expérience du produit, sa mémoire, son état au moment de l'expérimentation... Les personnes âgées par exemple ont souvent tendance à être indulgentes et surnoter les produits ;

- la perception du produit : ses caractéristiques connues ou imaginées, sa présentation, la quantité présentée... (voir les études de Brochet et Morrot<sup>1</sup> sur l'influence de la couleur ou ce que nous avons noté sur l'influence de la marque) ;
- le contexte de l'évaluation, avec pour les études en salle une influence de l'organisation, de la composition du groupe, de l'ambiance...

### *L'analyse sensorielle*

Dans ce cas, des jurys, entraînés et sélectionnés, décrivent les caractéristiques sensorielles d'un produit sur la base de plusieurs types d'épreuves permettant de :

- décrire le profil sensoriel d'un produit ;
- discriminer deux produits sur le plan sensoriel (test triangulaire par exemple) ;
- comparer deux produits sur un critère sensoriel précis (test de classement).

L'analyse sensorielle permet donc d'obtenir une description objective des caractéristiques d'un produit, l'expert décrivant une sensation mais sans évaluer le plaisir qu'elle lui procure.

L'idéal est donc de coupler études hédoniques et analyse sensorielle. Par exemple, pour améliorer un produit existant, on étudie dans un premier temps les jugements des consommateurs, qui décrivent ensuite avec leur vocabulaire le produit idéal, puis on complète ces mesures de plaisir par la description, par des jurys entraînés, des propriétés sensorielles associées à ces préférences (caractérisation du produit idéal). Il faut ensuite déterminer les caractéristiques physiques correspondant à ces propriétés sensorielles, reformuler le produit et faire un nouveau test hédonique avec des consommateurs. Le tableau 6.1 présente les caractéristiques de l'analyse sensorielle et des études hédoniques et un exemple d'utilisation combinée.

**Tableau 6.1 – Analyse sensorielle et études hédoniques**

	Analyse sensorielle	Études hédoniques
<b>Finalité</b>	Décrire le produit de façon objective.	Décrire le plaisir procuré par la consommation du produit

• • •

<sup>1</sup> Brochet F., Morrot G., « Influence du contexte sur la perception du vin, implications cognitives et méthodologiques », *Journal international de la vigne et du vin*, 33, 4, 1999, pp. 187-192.

	Analyse sensorielle	Études hédoniques
<b>Individus interrogés</b>	Jurys entraînés et sélectionnés	Consommateurs « naïfs »
<b>Exemples</b>	Test triangulaire pour discriminer deux produits sur le plan sensoriel Classement de deux produits sur un critère sensoriel précis	Jugement global (« j'aime/je n'aime pas ») ou par attributs (« ce que j'aime/je n'aime pas dans ce produit, c'est... »)
<b>Apports principaux</b>	Description exhaustive des caractéristiques. Profil sensoriel du produit	Connaissance des perceptions et des préférences exprimées
<b>Limites spécifiques</b>	Variabilité des propriétés sensorielles des aliments Difficulté de la verbalisation	Influence de nombreuses variables externes Difficulté de la verbalisation
<b>Exemple d'utilisation</b>	1. préférences et rejets → « produit idéal » 2. Caractérisation du « produit idéal » et reformulation 3. Nouvelle évaluation du produit reformulé	

L'évaluation sensorielle permet donc de faire le lien entre les attributs perçus par les consommateurs et les caractéristiques techniques du produit. Elle est utilisée pour la reformulation de produits existants, pour la mise au point de produits nouveaux, ou destinés à concurrencer des produits existant déjà sur le marché (produits *me too*).

Cependant, par nature, l'évaluation sensorielle s'arrête aux aspects physiques du produit. Or, ces aspects ne suffisent pas à assurer le succès du nouveau produit, comme nous allons le voir.

## Des facteurs clés de succès des innovations ?

Au bout de deux ans, les deux tiers des produits nouveaux ont disparu et peuvent être considérés comme des échecs. Certains produits bien que maintenus en linéaire, ont des performances (ventes, marge) très décevantes. Peut-on prévenir un échec ? Les exemples connus d'erreurs de lancements par de grandes marques (comme Coca-Cola avec le New Coke) prouvent que non. On peut cependant essayer de mettre en évidence des facteurs clés de succès des innovations.

- Plusieurs critères ne sont pas en eux-mêmes des facteurs de succès :
  - le dynamisme des marchés ne suffit pas : un marché à forte croissance attire beaucoup de concurrents, et la lutte est très dure.

Ainsi, à la suite de Sodebo, le marché des box s'est développé très rapidement et a attiré Fleury Michon, Lustucru, Marie... mais en raison de la forte concurrence, la marque Marie a retiré en 2012 ses box des linéaires ;

- l'entreprise, sa capacité financière, son dynamisme : la capacité financière avantage les grandes entreprises mais le manque de moyens ne constitue pas un facteur d'échec en lui-même. De nombreux exemples de lancements réussis par des PME en témoignent ;
- le choix de la marque (nouvelle marque, marque ombrelle ou extension) n'apparaît pas vraiment discriminant. Même si la plupart des succès sont des nouveaux produits de grandes marques qui leur apportent leur caution, de grandes marques ont également connu de lourds échecs (Nesfluid de Nestlé, Knorr Vie de Knorr, ou Essensis de Danone).
- De la même façon, les exemples de succès mais aussi d'échecs d'innovations en co-branding sont nombreux. Les produits peuvent être créés par des acteurs de l'agroalimentaire (par exemple Danone Mix (yaourt sur coulis d'un côté et friandises en billes – Mars, Bounty, Twix et Balisto de l'autre), cobrandé avec des marques du groupe Mars en 2014, mais aussi les soupes Liebig et Kiri, les glaces McDonald's et Oreo, les bonbons Haribo et Oasis...). D'autres associent une IAA et une entreprise hors secteur alimentaire ; par exemple en 2002 sur le marché du café, Maison du Café a développé la cafetière à dosettes Senséo en association avec Philips, pour contrer Nespresso lancé en 1987 et démocratiser le marché des dosettes qui depuis a connu une croissance très forte<sup>1</sup>. En 2015, Unilever s'est inspiré de Nespresso pour lancer en collaboration avec Krups une machine à thé à capsules avec une technologie unique. De nouvelles associations se sont aussi créées entre entreprises de l'agroalimentaire et du secteur beauté. Cependant, les exemples d'échecs déjà cités tels que les compléments alimentaires Innéov, de L'Oréal et Nestlé ou Evian Affinity d'Evian en coopération avec Johnson & Johnson, montrent que le co-branding ne garantit pas le succès ;
- l'innovation technologique n'est pas suffisante en soi si elle ne se traduit pas par un avantage perçu par le consommateur (amélioration

<sup>1</sup> En 2013, le marché était estimé à plus d'un milliard d'euros, dont 660 millions en grande distribution, après avoir triplé de valeur en six ans. En valeur en 2013, Nespresso représentait 42 %, Senseo 23 % et Tassimo (Mondelez) 10 %.



de l'usage ou différence perçue en termes de goût...) : par exemple, les produits Danerolle de Danone étaient des pâtes pour croissants et autres viennoiseries prêtes à cuire qui demandaient un temps de préparation et de cuisson. Ils bénéficiaient d'une innovation technologique réelle, mais n'apportaient rien au consommateur qui préfère les croissants frais d'une boulangerie ou s'il n'a pas de temps, la viennoiserie industrielle prête à consommer.

- l'intérêt du distributeur pour le produit et son implication dans le lancement, qui contribuent à la réussite ou à l'échec. Les distributeurs analysent les ventes moyennes hebdomadaires (VMH données par les panels distributeurs) mais aussi la rentabilité des produits et les actions des concurrents pour décider de conserver ou non un nouveau produit en rayon.

Certains critères apparaissent à l'inverse comme de véritables facteurs de succès :

- la nouveauté du concept : un concept vraiment nouveau permet de déplacer le champ concurrentiel, et d'avoir un produit unique (tant que les autres compétiteurs et les distributeurs ne lancent pas des *me too*). Lors de son lancement, Pro-activ par exemple ne pouvait pas être comparée avec les autres produits du rayon des margarines, car elle était la seule à proposer un effet anticholestérol ;
- l'amélioration de l'usage, qui apporte un véritable bénéfice au consommateur : c'est le cas par exemple des soupes liquides en briques, ou de nombreuses innovations packaging (sachets refermables, emballages réutilisables, nouveaux emballages actifs).

Des facteurs d'échec peuvent enfin être identifiés :

- le choix d'une cible trop étroite. Cependant, les données des études ne concernent souvent que la grande distribution ; le choix d'une cible qui serait trop étroite pour la grande distribution peut être judicieux si le produit est lancé dans d'autres circuits de distribution ;
- une erreur de stratégie marketing : une innovation lancée trop tôt sur le marché, une erreur de positionnement ou une absence de positionnement clair peuvent être fatales à un nouveau produit. Bien avant Yop, mais surtout avant que le marché ne soit prêt, le yaourt à boire Dan'up avait été lancé sans succès par Danone ;
- une mauvaise gestion du lancement : une mauvaise maîtrise de la gestion du mix dans le temps (communication trop tardive

par exemple), des problèmes logistiques (une sous-évaluation des quantités à livrer au distributeur) risquent aussi de faire échouer le lancement d'un produit ;

Enfin, même si un nouveau produit est un succès, il ne remplacera pas forcément les produits existants. Pour les produits alimentaires en particulier, les consommateurs peuvent se montrer très attachés à ce qu'ils connaissent et ont toujours consommé pour des raisons culturelles, par goût ou nostalgie. C'est le cas des fromages au lait cru en France... et du Coca-Cola aux États-Unis.

#### Exemple

#### New Coke ou Classic ?

En 1985, pour fêter son 90<sup>e</sup> anniversaire et regagner des parts de marché sur son concurrent Pepsi, la firme Coca-Cola a décidé de lancer un nouveau produit.

Elle s'est appuyée sur une première étude auprès de 2000 consommateurs qui a montré que les préférences allaient dans le sens d'un produit plus doux et plus sucré.

Coca-Cola a réalisé ensuite une étude sur 191 000 personnes pour un coût de 4 millions de dollars. Le résultat est de nouveau encourageant : 55 % des personnes préfèrent le New Coke à l'ancien.

L'entreprise décide alors que ce produit remplacera les anciennes bouteilles de Coca-Cola.

Les ventes progressent, mais de manière parallèle à des manifestations de mécontentement actives de consommateurs regrettant l'ancienne formule. Deux mois et demi après le lancement du New Coke, le nombre de manifestations hostiles des consommateurs en réaction à la disparition de l'ancien Coca est tel que l'entreprise doit réintroduire son ancien Coca-Cola, baptisé Coca-Cola Classic.

Après le lancement du produit nouveau, se pose en effet très rapidement le problème du réachat. Nous avons déjà noté que pour les produits alimentaires, les achats sont répétitifs et qu'il est crucial pour la marque de fidéliser les consommateurs.

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **Le produit doit être vu comme un ensemble de bénéfices** offerts, en adéquation avec la stratégie marketing (positionnement, cible, contexte de consommation). Le cœur de produit, l'emballage, le service associé et la marque permettent de délivrer ces bénéfices qui sont destinés au consommateur cible mais aussi, pour partie, au distributeur.
- ▶▶ **L'offre de produits est structurée en gammes** qui se caractérisent par leur largeur et leur longueur et peuvent être structurées en sous-familles appelées lignes.
- ▶▶ **La marque met en jeu des choix stratégiques fondamentaux** qui dépassent le seul niveau produit et engagent toute la stratégie marché (business stratégie) de l'entreprise, notamment à travers la définition d'un territoire de marque. Les fonctions de la marque sont nombreuses et différentes stratégies sont possibles en fonction de la situation de l'entreprise : marques produit, marques gamme, marques à étages...
- ▶▶ **Un aspect fondamental de la gestion de l'offre** est son adaptation permanente au cours du temps et son renouvellement grâce à la mise en place dans l'entreprise d'un processus d'innovation. Les produits nouveaux, compte tenu des enjeux financiers et des risques encourus, doivent faire l'objet de tests minutieux avant leur mise en marché.



## Chapitre 7

# Promouvoir les produits alimentaires et communiquer

### *Executive summary*

- ▶▶ **Le rôle de la communication** est de faire correspondre le positionnement perçu par les consommateurs à celui que l'entreprise a voulu définir. La communication accompagne en permanence le consommateur de façon à ce que le produit ou la marque soit choisi, et surtout racheté.
- ▶▶ **Les cibles de communication** peuvent être différentes des cibles marketing d'une marque, par exemple si une marque veut atteindre des non-consommateurs. Sa stratégie de communication sera alors définie en fonction de ce cœur de cible de communication et des moyens de communication qui lui conviennent.
- ▶▶ **Même si les médias traditionnels** (télé, presse) sont encore très utilisés, la présence digitale des marques se développe de plus en plus grâce à la publicité *online*, les sites des marques, les réseaux sociaux ou applications mobiles. Il y a aujourd'hui une complémentarité entre publicité *online* et *offline*.



Le rôle de la communication au service de la stratégie marketing a déjà été mis en évidence dans les chapitres qui précèdent : les produits ou les marques ne peuvent être choisis par un consommateur que s'ils font partie de son ensemble de considération ; or c'est souvent grâce à la communication qu'ils y entrent. Lorsque l'entreprise a déterminé son positionnement, l'essentiel reste encore à faire : il doit y avoir le moins d'écart possible entre le positionnement perçu par les consommateurs et celui que l'entreprise a voulu définir ; c'est là encore le rôle de la communication. De façon plus générale, les décisions tenant aux produits et aux marques tout au long de leur cycle de vie sont traduites par la communication en bénéfices consommateurs. La communication accompagne donc en permanence le consommateur de façon à ce que le produit ou la marque ne soit pas seulement connu et apprécié, mais choisi et surtout racheté<sup>1</sup>.

On peut définir la communication comme un ensemble orienté d'informations, de messages, de signaux de toute nature qu'une organisation émet en direction de cibles diverses afin d'influencer les attitudes et les comportements des consommateurs. Les cibles de communication ne seront pas obligatoirement les cibles marketing actuelles. Ainsi, si une marque veut atteindre des non-consommateurs plus jeunes que ses consommateurs actuels, sa stratégie de communication sera définie en fonction de ce cœur de cible de communication ; il faut donc savoir quel style et quels moyens de communication lui conviennent.

#### Exemple

#### Mon Chéri

Mon Chéri a proposé en 2015-2016 aux personnes qui avaient un mauvais souvenir de Mon Chéri dans leur jeunesse, d'« oser y regoûter ». Pour recruter ces non-consommateurs et en faire ses ambassadeurs, la marque s'est appuyée sur un plan médias sur Internet touchant 8 millions de personnes et le recrutement de fans *via* le site [moncheri.fr](http://moncheri.fr). En complément, elle a fait appel à l'humoriste Anne Roumanoff qui explique dans des sketches comment elle a changé d'avis sur le produit et en distribue à la fin de ses spectacles.

<sup>1</sup> Nous remercions sincèrement Marion Delanchy pour sa contribution à ce chapitre (site : [www.communication-agroalimentaire.com](http://www.communication-agroalimentaire.com)).

Quand une marque cherche à augmenter sa notoriété, à améliorer son image, elle ne pense pas uniquement aux consommateurs. Une communication en direction du consommateur ne sert pas seulement à séduire ce dernier, mais aussi à convaincre le distributeur, un plan de communication ambitieux étant aussi un argument de négociation pour obtenir le référencement d'un produit en grande distribution. D'autres actions vont être spécifiquement orientées vers les distributeurs, les prescripteurs, ou les pouvoirs publics. Par exemple dans le secteur du *pet-food*, pour Royal Canin qui est surtout présent en circuit spécialisé, les éleveurs et les vétérinaires sont des cibles de communication plus importantes que les propriétaires d'animaux, car ils ont un pouvoir de prescription très important.

Quand on aborde le sujet de la communication, on fait en général référence à la publicité. En France, les chiffres de l'UDA concernant les investissements hors Internet<sup>1</sup> soulignent l'importance de la publicité dans l'alimentaire :

- le premier secteur annonceur est la distribution, avec près de 4 089 millions d'euros d'investissements publicitaires en brut en 2014 ; or la distribution est un secteur dans lequel l'alimentaire a une part importante ;
- l'alimentaire est le troisième secteur annonceur, avec 2 380 millions d'euros en 2014. Si l'on ajoute les boissons qui représentent 815 millions d'euros d'investissements, le secteur alimentaire est le deuxième annonceur, derrière la distribution.

Le média le plus utilisé par le secteur alimentaire est la télévision (81,2 % du total des investissements) alors que le secteur des boissons utilise de façon plus équilibrée la télévision (31,2 % du total), la presse écrite (28,1 %) et la publicité extérieure (22,3 %).

Cependant ces chiffres ne rendent compte que partiellement de la réalité des investissements en communication. En particulier, la présence digitale des marques se développe de plus en plus grâce à la publicité *online*, les sites des marques, les réseaux sociaux ou applications mobiles.

Il faut donc retenir que :

- le consommateur n'est pas la seule cible de la communication ;

<sup>1</sup> Chiffres clés 2015, Union des Annonceurs, site [www.uda.fr](http://www.uda.fr).

- la publicité, en particulier celle qui utilise les médias classiques (télévision, presse...), n'est pas le seul moyen de communication ; une entreprise peut également avoir recours à Internet, à la communication hors média (relations presse, publicité sur le lieu de vente, parrainage...) et à la promotion. Il y a donc complémentarité entre publicité *online* et *offline* et complémentarité entre les différentes formes de communication et la promotion.

Après une présentation du fonctionnement de la communication, nous étudierons ces différents moyens : publicité, promotion des ventes et communication hors média.

## 1. Le fonctionnement de la communication

Pourquoi communiquer ? avec qui ? sur quoi ? comment ? Ce sont les premières questions qui se posent en particulier dans les PME où la communication est parfois perçue plus comme une dépense (voire inutile ?) que comme un investissement.

Il est donc important de comprendre :

- quelles sont les actions de communication adaptées aux objectifs et aux cibles visées ;
- comment la communication agit sur la ou les cible(s) visée(s) ;
- quelles sont les contraintes à prendre en compte.

### ***La cohérence entre objectifs marketing, cibles et actions de communication***

En nous référant aux différentes étapes du processus de construction des volumes détaillé au chapitre 5 (voir le tableau 5.6), nous pouvons mettre en évidence les différentes actions de communication et de promotion susceptibles d'être utilisées à chaque étape (voir le tableau 7.1).

**Tableau 7.1 – Étapes du processus de construction des volumes et actions de communication/promotion correspondantes**

ÉTAPES DU PROCESSUS	PARAMÈTRES SUR LESQUELS LA COMMUNICATION PEUT JOUER	ACTIONS DE COMMUNICATION PRIVILÉGIÉES EN FONCTION DES CIBLES	
		Consommateur final	Autres cibles
<b>Connaître et avoir envie d'acheter</b>	Notoriété Attitude Image	Publicité, marketing direct, promotion	Relations publiques, communication institutionnelle
<b>Trouver le produit lors de l'achat</b>	Qualité de l'exposition	Promotion, merchandising, PLV, animations	Relations publiques Salons, promotion et relations acheteurs
<b>Essayer le produit</b>	Adéquation au contexte envisagé Attractivité de l'offre Absence de freins	Packaging, promotion PLV, animations, dégustations	Relations acheteur, animations magasins
<b>Racheter le produit</b>	Fidélité à la marque Saillance de la marque	Publicité, marketing direct, programmes de fidélisation...	Relations acheteur, animations magasins, promotion
<b>Augmenter la quantité achetée et consommée</b>	Fréquence et quantité par achat et par occasion de consommer	Publicité, promotion...	Relations acheteur, animations magasins, promotion
<b>Prix payé</b>	Acceptation du prix : image Changement de prix : promotions	Publicité, animations, dégustations promotion	Relations acheteur, animations magasins, promotion

### ■ La connaissance et l'envie d'acheter

Le consommateur n'achètera pas un produit qu'il ne connaît pas ou n'aime pas. La communication sert donc d'abord à augmenter la notoriété et à agir sur l'image et les attitudes.

### **Augmenter la notoriété**

L'absence de notoriété ou le faible taux de notoriété spontanée<sup>1</sup> est bien sûr le premier obstacle à l'achat. Le rôle de la communication est alors de faire connaître, de présenter le produit aux consommateurs et de le rendre peu à peu familier, afin d'en augmenter la pénétration. Dans certains cas, en particulier dans le secteur du luxe (Fauchon, Ladurée...), la communication peut avoir pour objectif d'augmenter la notoriété, de renforcer l'image, de faire rêver y compris ceux qui n'achètent pas les produits des marques qui communiquent.

Par ailleurs, des marques à très forte notoriété peuvent se permettre de la renforcer sans communiquer explicitement sur leur marque, comme le montre la campagne No logo de McDonald's en 2013.

#### **Exemple**

#### **La campagne No logo de McDonald's**

La campagne No logo de McDonald's en 2013 mettait en valeur ses produits phares, sans que le nom de la marque n'apparaisse une seule fois. Cette campagne a reçu le prix Effie 2014, qui récompense les annonceurs et leurs agences sur la base de l'efficacité mesurée et prouvée de leurs campagnes de communication. Malgré l'absence de marque et de logo, les visuels reprenant les produits phares de la catégorie ont atteint un niveau d'attribution à McDonald's de 99 % (source Ipsos) et les ventes ont été fortement dynamisées.

### **Agir sur l'image et les attitudes**

Il s'agit de faire aimer le produit, de renforcer ou modifier l'image et les attitudes. La communication d'image se décline à plusieurs niveaux : le produit, la gamme ou la marque, mais aussi l'entreprise comme institution ou un secteur de l'agroalimentaire (il s'agit alors d'une communication institutionnelle). De façon idéale, la communication devrait permettre de créer un véritable attachement voire un lien de dépendance à la marque, à l'image de Nutella ou Coca-Cola avec les adolescents. C'est en particulier le rôle de la *tagline*, petite citation censée résumer l'esprit de la marque. Par exemple, pour renforcer le lien avec la marque, McDonald's ne décline plus depuis 2003 ses campagnes de

<sup>1</sup> Rappel : la notoriété spontanée est mesurée par une question du type « Pouvez-vous me citer les marques de confiture que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? », et la notoriété assistée par une question de type : « Parmi les marques de confiture suivantes (l'enquêteur montre une liste), quelles sont celles que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? »



communication mondiales sur le thème *Smile*, trop impersonnel, mais *I am lovin'it* puis *Come as you are* ; dans le même esprit, Coca-Cola a lancé en 2016 une campagne mondiale sur la marque s'appuyant sur le slogan *Taste the feeling* (*Savoure l'instant* en France).

Deux grands ensembles d'objectifs concernant l'image peuvent être distingués :

- **Améliorer l'image et les attitudes des consommateurs**

Il peut s'agir de rétablir la confiance après une crise alimentaire... La communication peut également avoir pour objectif de renforcer les attitudes positives des consommateurs, de modifier des attitudes négatives face à un capital de sympathie insuffisant ou de favoriser les interactions entre la marque et les personnes ciblées.

#### Exemple

#### **Redonner confiance aux consommateurs : la campagne « venez vérifier » de Fleury Michon**

En 2014, Fleury Michon invite les consommateurs à découvrir par eux-mêmes chaque étape de fabrication du surimi, de la pêche en Alaska jusqu'à la réalisation de la recette en Vendée. Le dispositif multicanal intègre un film documentaire diffusé en télévision et cinéma, la presse quotidienne, un relais en points de vente et sur les packs, et un nouveau site web avec notamment des vidéos preuves ([www.fleurymichon.fr/venezverifier](http://www.fleurymichon.fr/venezverifier)). Des blogueurs, des journalistes spécialisés et des consommateurs sont invités via un jeu-concours à partir en Alaska, à bord des bateaux de pêche. L'objectif est de mettre en avant la qualité et la transparence de la production de Fleury Michon. Cette démarche a ensuite été étendue à d'autres produits de la marque (charcuterie, filets de poulet...).

Pour se donner une image valorisante, une marque peut se positionner comme une marque « citoyenne », avec un discours sur l'ancrage local ou régional, ou encore sur la santé, l'éthique ou le développement durable. C'était le cas d'une minorité jusqu'à la fin des années 1990, mais la tendance se généralise depuis.

- **Rajeunir l'image d'une marque jouissant d'une bonne notoriété mais vieillissante**

Si la clientèle vieillit, l'objectif marketing d'élargissement de la clientèle va se traduire par un objectif communication de rajeunissement de l'image. Le choix portera sur une cible plus jeune de non-consommateurs de la marque, qui peuvent avoir un fort pouvoir de prescription.

**Exemple****Rajeunir l'image des biscottes**

Leader d'un marché vieillissant, Heudebert a, en 2014, opté pour une nouvelle signature de la marque : « Oui à un monde plus croustillant » et pour une campagne de communication s'appuyant sur des images décalées (affichage et spot TV). La campagne met en scène des consommateurs jeunes (roqueur, hipster, ou geek) pour rompre avec les codes habituels de la biscotte et les situations de consommation classiques des petits-déjeuners familiaux.

### ■ Penser au produit et le trouver lors de l'achat

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 3, pour que la marque soit saillante, c'est-à-dire vienne à l'esprit lorsque le consommateur effectue un choix, il faut maintenir voire développer par la répétition son niveau de notoriété spontanée au-dessus de celui des marques concurrentes. La publicité contribue à renforcer la saillance des marques lors de l'achat mais ne suffit pas.

Lorsque le consommateur est dans le magasin, il faut améliorer la qualité de l'exposition de façon à ce que le produit « saute aux yeux » du consommateur potentiel ; c'est le rôle du merchandising, de la PLV (publicité sur le lieu de vente), de la mise en avant des produits et des animations de rayon (voir chapitre suivant).

### ■ Essayer le produit

Le merchandising peut permettre de montrer l'adéquation du produit au contexte de consommation en organisant les rayons par contextes et non par familles techniques de produits. Il s'agit ensuite pour la marque de :

- faire essayer le produit par les personnes qui ne le connaissent pas en levant les freins à l'achat. Les marques utilisent ici la publicité, le street marketing mais aussi différentes techniques promotionnelles que nous détaillerons dans la section 3 ;
- détourner les consommateurs des produits concurrents. Dans ce cas la publicité comparative peut permettre au numéro deux d'un secteur d'essayer de casser l'habitude d'achat du produit leader.

**Exemple****Vico**

En 2003, Vico a présenté la première publicité comparative dans le domaine alimentaire, en se mesurant à Mousline (leader du marché avec 65 % de part de marché). Après la campagne de publicité dans laquelle Vico comparait sa purée en flocons « pommes de terre 100 % » aux purées « pommes de terre : 99 % » de Mousline, sa part de marché en volume est passée de moins de 15 % à plus de 20 %. La publicité comparative s'est maintenant généralisée et est particulièrement utilisée par les distributeurs (chariots-témoins en magasin, publicité télévision ou sites tels que [quiestlemoinscher.com](http://quiestlemoinscher.com) de Leclerc).

### ■ Racheter le produit

La communication vise les consommateurs actuels et cherche à les fidéliser, par la publicité mais surtout par la promotion et le marketing direct. Les grandes marques de l'agroalimentaire invitent les consommateurs à devenir des consommateurs privilégiés en rejoignant le club des consommateurs de la marque. Le contact est assuré par les pages Facebook, les sites des marques (Dan'on pour Danone ou Croquonslavie pour Nestlé par exemple) et les applications mobiles. Kraft a le premier lancé sa propre application, le « iFood assistant » proposant aux consommateurs plus de 7 000 recettes mais également une aide à la rédaction des listes de courses et une information sur les promotions proposées sur les produits de la liste.

### ■ Augmenter la quantité achetée et consommée

Pour amener les consommateurs à acheter et consommer davantage, la communication peut s'appuyer sur les moments de consommation, ou mettre en valeur de nouvelles situations de consommation ou de nouveaux modes de consommation de manière à augmenter la quantité consommée de produit à chaque occasion. Ainsi en 2014, Desperados a lancé une campagne publicitaire qui met en scène 27 photos instantanées lors de moments de consommation différents, proposés par des consommateurs de la marque.

### ■ Maintenir un prix payé satisfaisant

Il s'agit à la fois de faire accepter le prix proposé (communication) et de jouer sur les prix de façon à stimuler les achats (promotions).

La communication permet d'augmenter la valeur perçue d'un produit et ainsi de justifier son prix. Certaines marques vont plus loin

en communiquant sur la formation du prix de leurs produits et sur la justification de prix plus élevés pour garantir le revenu des producteurs en amont. C'est en particulier le cas des entreprises du Commerce équitable, notamment Ethiquable (voir les illustrations page I du cahier couleur).

En parallèle, comme nous le verrons plus loin, les promotions permettent de réduire les prix payés et pour les marques, de réduire l'écart de prix avec les MDD.

### ***Comment la communication agit-elle ?***

L'idée d'une communication de masse persuasive est très ancienne, elle a été en particulier étudiée par Laswell<sup>1</sup> dans le cadre de l'utilisation de la propagande pendant la Première Guerre mondiale. La vision de Laswell était très linéaire et bâtie sur la base d'une quintuple question :

- qui ? (émetteur ou source) ;
- dit quoi ? (*message*) ;
- dans quel canal ?
- à qui ? (*récepteur*) ;
- dans quel but et avec quel effet ?

Ce schéma a par la suite été enrichi, notamment en intégrant les effets de feed-back, mais la communication reste généralement décrite comme un processus linéaire visant la persuasion de la cible en cinq phases : exposition au message, perception du message, traitement et mémorisation de l'information, renforcement ou changement d'attitude, et comportement.

La difficulté, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3, est que :

- l'exposition est sélective : les personnes sélectionnent les informations auxquelles elles s'exposent en fonction notamment de leurs modes de vie et des médias qu'elles fréquentent ;
- la perception est sélective et biaisée : les personnes filtrent les informations pour éliminer celles qui entrent en conflit avec leurs schémas de cohérence cognitive, et ne retenir que celles qui correspondent à leurs pôles d'intérêts et leurs motivations ;

<sup>1</sup> Laswell H.D., « The structure and function of communication in society », in L. Bayson (éd.), *Communication of Ideas*, New York, 1948.

- la mémoire est sélective : les personnes ne se souviennent que de manière imparfaite des messages auxquels elles ont été exposées, d'où la nécessité de répétition des messages.

Sur la base de ce schéma – exposition, perception, traitement et mémorisation de l'information, renforcement ou changement d'attitude –, le modèle appelé « modèle de la hiérarchie des effets » postule que le traitement de l'information et donc les effets de la communication s'organisent selon le même ordre : niveau cognitif (connaissance du produit ou de la marque), affectif (attirance, préférence pour le produit ou la marque) et conatif (intention et comportement d'achat et de consommation). Des modèles correspondant à différentes hiérarchies ont été proposés. En fait, convaincre le consommateur pour qu'ensuite il aime la marque et la choisisse n'est qu'un levier parmi d'autres. Le tableau 7.2 en distingue quatre : convaincre, mais aussi séduire, jouer sur la répétition, et enfin jouer sur le plaisir et l'humour. Ces différents leviers peuvent bien sûr être combinés.

**Tableau 7.2 – Leviers de la communication**

Levier	Convaincre	Séduire Créer du lien	Jouer sur le plaisir et l'humour	Jouer sur la répétition
<b>Piliers</b>	Information, explication	Complicité, émotion, relation	Plaisir, Indulgence	Efficacité, répétition, conditionnement
<b>Hiérarchie des effets</b>	Cognitif → Affectif → conatif*	Affectif → cognitif → conatif	Conatif → affectif → cognitif	Conatif → cognitif → affectif
<b>Exemples</b>	Produits diététiques, santé, aliments pour bébés	Produits gourmands, produits de luxe ou à forte valeur de signe	Produits plaisir, produits pour enfants	Produits de base

\* En simplifiant, on peut associer respectivement ces adjectifs à ce que le consommateur croit savoir de la marque (cognitif), au fait qu'il aime la marque (affectif) et à son intention d'agir (conatif).

Nous allons détailler ces quatre leviers.



## ■ Convaincre le consommateur

La communication s'adresse à un consommateur utilisant le message comme source d'information pour une décision réfléchie. Elle est axée sur la promesse qui lui est faite, c'est-à-dire l'avantage spécifique que le consommateur retirera de l'achat du produit. Cette promesse repose sur une ou plusieurs justification(s) fondée(s) sur des témoignages, sur une démonstration de l'efficacité du produit, ou sur la mise en avant d'un élément spécifique du produit.

Ce type de communication est utilisé avec les prescripteurs et les acheteurs, mais aussi avec les consommateurs quand le risque perçu est important, que les consommateurs sont impliqués, à la recherche d'information et veulent être rassurés. Le but est de les conforter dans leur choix, de réduire la dissonance cognitive<sup>1</sup> qu'ils pourraient éprouver après l'achat. C'est le cas pour les produits pour bébés, pour les produits du secteur santé/forme... ou pour le *pet-food*.

### Exemple

#### La communication « démonstration »

En 2014, **Unilever** a lancé une campagne de communication éducative à grande échelle sur sa marque Fruit d'Or Pro-Activ, avec notamment un spot télévisé expliquant de manière simple et ludique l'action des stérols végétaux sur le cholestérol. On y voit un personnage animé représentant une molécule de stérol empêchant le cholestérol d'entrer dans le sang, pour le plus grand bien du cœur. Le but est de concurrencer davantage les produits contenant des Oméga 3 qui ont seulement obtenu l'autorisation de communiquer sur le maintien du taux de cholestérol, contrairement aux stérols végétaux qui ont obtenu l'autorisation de communiquer sur sa réduction.

La communication **Actimel** suivait ce modèle de type « conviction » : dans une vie moderne où l'on est toujours agressé par l'extérieur, la marque apporte une réponse spécifique avec la promesse « Actimel renforce naturellement les défenses immunitaires », soutenue par la mise en avant du *Lactobacillus casei immunitas*. Danone a cependant retiré en Europe en 2010 toute allusion aux bénéfices pour la santé de ses laitages Activia et Actimel, après plusieurs plaintes concernant le bien-fondé de ces allégations santé jugées trompeuses ou surestimées.

<sup>1</sup> La théorie de la dissonance cognitive (Festinger L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Illinois, Row Peterson, 1957) explique que le consommateur peut ressentir un état de tension après l'achat, parce qu'il doute d'avoir fait le bon choix ; il sera dans ce cas sensible à toute information permettant de le rassurer.

Le ton de la conviction est également employé pour augmenter l'implication en mettant en valeur le risque d'erreur en cas de mauvais choix (c'est-à-dire de non-achat du produit concerné) :

- si l'on s'adresse à un acheteur GMS, on insistera sur les conséquences de l'absence du produit ou de la marque dans les points de vente : « les consommateurs le réclament, votre rayon ne peut pas s'en passer » ;
- si l'on s'adresse au consommateur final, le message sera axé sur les conséquences d'une erreur.

### ■ Séduire le consommateur/Créer du lien

Les communications qui jouent sur la séduction, l'émotion, s'intéressent plus aux motivations des consommateurs qu'à leur raisonnement. Gini par exemple a toujours joué sur la séduction et la sensualité, rejoint par Schweppes depuis plusieurs années ; Orangina a fait de même avec la campagne « Naturellement pulpeuse » en 2008, ainsi que Carte Noire dans le secteur du café, avec « Un café nommé désir ». Maison du Café a choisi avec sa gamme L'Or de contrer Carte Noire sur ce registre en optant pour des spots très sophistiqués, jouant sur l'or, la poussière et le feu afin de créer une atmosphère magique digne du « café par excellence ».

En communication BtoB, la séduction est un levier plus rare, mais peut également être utilisée.

#### Exemple

#### Les Vins du Beaujolais à la (re)conquête du marché allemand

La Sopexa a lancé en Allemagne en 2016 une campagne d'influence prolongée jusqu'en 2018 pour séduire les professionnels – distributeurs, restaurateurs-, en insistant sur les qualités des vins de la région, hors Beaujolais Nouveau. Pour changer les perceptions, la communication crée la rupture, avec un discours émotionnel et décalé, *via* une campagne *media teasing*, en presse professionnelle. « Je suis plus qu'une aventure ! » – « Reviens-moi. » – « On pourrait retenter notre chance toi et moi ? »

La communication peut également avoir pour but de créer un lien affectif, une relation entre le consommateur et la marque, en jouant sur le pouvoir d'évocation du message. Certains messages, ou certaines musiques associées à ces messages, arrivent à devenir de véritables codes de communication en particulier entre adolescents.

## ■ Jouer sur le plaisir et l'humour

Les communications utilisent souvent le registre de l'humour, aussi bien pour les produits enfants (Haribo) que pour les produits pour adultes. La campagne d'Herta pour les Knacki Balls (« c-bon d'avoir les boules ») a ainsi contribué au succès immédiat de ce produit de snacking auprès de la cible des 15-30 ans. Certaines associent l'indulgence à l'humour, à l'image de la saga de Kinder Bueno « Si bon qu'on en deviendrait méchant », qui met en scène de « gentils » consommateurs prêts à tout pour obtenir le dernier Kinder Bueno (2013) et un distributeur facétieux qui use de toutes les ruses pour que les passants ne puissent pas l'obtenir (2014).

Tout n'est cependant pas possible en matière d'humour. Ainsi, la campagne de publicité graveleuse de Perrier en 2014 ou la communication de la marque Aoste perçue comme ridiculisant les végétariens ont été à l'origine de « *bad buzz* » dommageable pour ces marques.

## ■ Jouer sur la répétition

Le point commun aux leviers que nous venons de présenter (conviction, séduction, plaisir) est une persuasion bâtie sur les attributs centraux du produit (objectifs ou pas), pour toucher un consommateur impliqué, c'est-à-dire intéressé et concerné par l'achat des produits de la catégorie pour différentes raisons. Le consommateur en question peut avoir plaisir à consommer ce produit, s'intéresser au produit (son origine, son mode de fabrication), lui accorder une forte valeur de signe (le fait qu'il consomme ce produit dit un peu aux autres qui il est), ou percevoir un risque important lorsqu'il l'achète parce qu'il pense pouvoir facilement faire une erreur qui peut être lourde de conséquences<sup>1</sup>. Il est bien évident que ce ne peut pas être le cas pour tous les achats de produits alimentaires dans toutes les situations de consommation !

Souvent l'achat est routinier et l'implication du consommateur minimale ; le but de la communication est alors plutôt de changer ou renforcer les habitudes d'achat des consommateurs par le conditionnement. Les théories behavioristes à l'origine des démarches

<sup>1</sup> Pour plus de précisions sur le concept d'implication, se référer en particulier à Laurent G., J.-N. Kapferer, « Les profils d'implication », *Recherche et applications en marketing*, 1-1, 1986, p. 41-57.

de conditionnement établissent une relation directe entre un stimulus (ici le message) et un résultat (le comportement du consommateur). Il suffit d'exposer les consommateurs à des messages publicitaires directifs, simples, et surtout répétés régulièrement, pour les inciter à l'achat.

Les premières réclames (par exemple Du beau, Du bon, Dubonnet) mais aussi de nombreux slogans actuels s'inspirent de ces théories, avec des messages simples et facilement mémorisables, tels que « Haribo c'est beau la vie ».

## ■ Conclusion

Nous avons présenté indépendamment et de façon simplifiée quatre leviers de communication qui sont souvent combinés.

- Prenons l'exemple du secteur des crèmes glacées. Sur ce marché nous trouvons à la fois des communications invitant à la gourmandise et au plaisir, jouant sur la séduction, mettant en scène la marque comme créatrice de lien, axées sur l'humour, ou combinant différents types.
- De la même façon dans le domaine du développement durable ou en marketing social, l'appel à la responsabilité et l'humour peuvent être associés (voir la campagne contre le gaspillage alimentaire en page III du cahier couleur) ; les marques engagées peuvent jouer sur la conviction et la gourmandise (Ethiquable, voir les illustrations page I du cahier couleur) ou combiner conviction, plaisir, lien et humour, comme le fait Ben & Jerry's.

### Exemple

#### **Ben & Jerry's s'engage pour l'environnement : « Quand c'est fondu, c'est foutu ! »**

La marque Ben & Jerry's se veut une marque à la fois gourmande et engagée, qui cherche à séduire les consommateurs en jouant aussi sur l'humour. À l'occasion de la 21<sup>e</sup> conférence des Nations Unies sur le climat (COP 21 à Paris en 2015), Ben & Jerry's engage ses fans à rejoindre le mouvement pro-climat et faire pression sur les gouvernements, en signant notamment une pétition en ligne pour 100 % d'énergie propre d'ici 2050. La campagne se décline sur les réseaux sociaux, avec le hashtag #FonduFoutu. Enfin, la marque a lancé le parfum « Save our Swirled » (SOS), produit dont les royalties ont été reversées à une association environnementale.

## À quelles contraintes la communication est-elle soumise ?

Les principales contraintes tiennent à l'environnement concurrentiel, à la réglementation, aux moyens financiers. Des contraintes supplémentaires s'ajoutent à l'international.

### ■ Les contraintes relatives à la concurrence

Comme l'ensemble des décisions marketing, les décisions de communication ne peuvent pas être prises sans tenir compte des actions de la concurrence, par rapport auxquelles l'entreprise peut s'aligner ou se démarquer.

#### *S'aligner sur la concurrence*

Le budget de communication est certes construit sur la base des décisions de communication et des moyens que l'entreprise veut y consacrer, mais il doit aussi tenir compte de ce que font les concurrents et des contraintes imposées par le marché. Pour la détermination du budget affecté à la publicité, une pratique courante consiste à lier la part de voix d'une marque à sa part de marché. La part de voix (*share of voice*) d'une marque est le rapport entre le budget de publicité de cette marque et le budget publicité total des marques présentes sur ce marché :

- Une entreprise peut donc estimer que si sa marque a une part de marché de 15 %, ses dépenses de publicité doivent atteindre 15 % des dépenses publicitaires sur le marché concerné.
- Si l'entreprise veut augmenter sa part de marché par exemple dans le cas de lancement de nouveaux produits pour lesquels il faut rapidement créer de la notoriété, ou si elle est challenger et qu'elle veut prendre des parts de marché au leader, elle investira plus dans la communication que les concurrents, en ayant une part de voix supérieure à sa part de marché.

L'entreprise est parfois obligée de se conformer à ce que font les concurrents en termes de moyens, de communication et de médias. Les grandes marques de crème glacée par exemple ne peuvent pas être absentes du média cinéma dans la mesure où les marques concurrentes y sont.

Enfin, le discours des concurrents, les codes privilégiés dans le secteur vont aussi être déterminants, en particulier les codes packagings,



les supports ou le ton pour les codes de communication : l'humour et les personnages apparaissent par exemple comme incontournables pour les céréales petit-déjeuner enfants.

### *Se démarquer*

La communication doit aussi permettre d'affirmer sa spécificité par rapport à la concurrence en jouant sur l'originalité. Augmenter sa part de voix pour augmenter sa part de marché suppose en effet que seul le montant investi compte, et qu'il y a un lien direct entre l'investissement publicitaire et la part de marché. Or, ce lien n'est toujours pas facile à établir malgré la sophistication des études, et les exemples d'échec de campagnes de publicité à fort budget ne manquent pas.

Sans budget plus important, une marque peut se démarquer en empruntant des codes différents : présentation de produits sur des sites Internet liés à la cuisine (par exemple *marmiton.org* ou *750g.com* en France), *street marketing* ou buzz sur Internet. C'est notamment la démarche de marques « alternatives » telles que Innocent, ou encore Michel et Augustin...

### ■ Les contraintes réglementaires ou d'ordre éthique

Outre les contraintes réglementaires générales concernant la publicité trompeuse, la publicité comparative<sup>1</sup>..., des contraintes spécifiques peuvent s'ajouter dans certains secteurs, comme celui des boissons alcoolisées ou de la santé :

- Pour les boissons alcoolisées, depuis 1993 (entrée en vigueur des dispositions de la loi Évin), la publicité est interdite à l'exception de certains supports autorisés. Les messages peuvent être diffusés dans la presse écrite, à la radio et par affichage sous certaines conditions, en particulier l'obligation de faire figurer les mentions « À consommer avec modération. L'abus d'alcool est dangereux pour la santé ». Le contenu est également soumis à des contraintes, seules les indications figurant sur une liste limitative étant autorisées. En particulier, seule la représentation

<sup>1</sup> La rubrique juridique du site de l'AACC ([www.aacc.fr](http://www.aacc.fr)) présente très clairement ces réglementations, et notamment les dispositions de l'ordonnance du 23 août 2001 relative à la publicité comparative.

du produit lui-même est licite : sa composition (matières premières), le mode de production ou d'élaboration et les locaux de fabrication ; il est impossible de représenter des personnes en train de le consommer. Compte tenu de ces restrictions, les sites web sont dans ce secteur un vecteur d'image très important pour les marques, la publicité sur l'alcool étant autorisée sur le web depuis 2009. La loi Évin a cependant été assouplie en novembre 2015, la référence à une région de production, un terroir, ou au patrimoine liés à une boisson alcoolique n'étant plus considérée comme de la publicité.

- Dans le secteur de la santé, la communication pour les produits diététiques est soumise à des contraintes réglementaires spécifiques. Réservés à certaines catégories (diabétiques, sportifs...) ils doivent être clairement distingués des produits de la même catégorie destinés à l'ensemble des consommateurs. Les messages sont sévèrement encadrés ; par exemple, pour les produits minceur, la réglementation française de 1998 interdit de mentionner le rythme ou l'importance de la perte de poids qui peut résulter de leur consommation. Les allégations prennent alors la forme : « Le produit... dans le cadre d'un régime hypocalorique, vous aide à perdre du poids. » Les dispositions concernant les allégations liées à la santé posent le problème de la définition des différentes allégations et des contraintes qui y sont associées (voir le chapitre 2).
- Plus généralement la question de la santé touche toutes les marques agroalimentaires. En France, elles sont tenues depuis mars 2007 d'associer à leurs messages de communication des messages sanitaires tels que « Pour votre santé, évitez de manger trop gras, trop sucré, trop salé » et de renvoyer au site du PNNS ([mangerbouger.fr](http://mangerbouger.fr)) ou de verser une taxe affectée à l'INPES. Au-delà du cadre réglementaire concernant la santé, la communication des grandes marques alimentaires pose des questions d'ordre éthique, en étant régulièrement dénoncée comme facteur favorisant l'obésité, en particulier l'obésité infantile. Les grandes marques semblent en tenir compte ; Coca-Cola par exemple a décidé en 2013 d'aborder ouvertement la question de l'obésité dans ses publicités, en enjoignant ses consommateurs à prendre conscience des calories contenues dans ses boissons et à pratiquer de l'exercice physique pour brûler les excès caloriques.

## ■ La contrainte financière et les solutions possibles

Une entreprise ne peut communiquer de façon indépendante que si elle a les moyens suffisants pour pouvoir s'engager dans une démarche nécessitant de lourds investissements financiers et personnels, avec un contrôle difficile du retour sur investissement. Une PME ou une collectivité dont le budget de communication est faible et le marché peu étendu ne peut évidemment pas avoir recours à de grandes campagnes de publicité dans les médias. Elle aura plutôt recours à la communication via Internet et les réseaux sociaux, ou au buzz via des opérations de type événementiel.

### Exemple

#### La campagne « Sauvons-les »

Pour redynamiser le tissu économique local d'un territoire rural (la communauté de communes du Pont du Gard), l'agence de communication responsable Patte Blanche a imaginé la campagne « Sauvons-les, espèces en voie de disparition » co-construite avec les commerçants et artisans. La campagne qui se décline sur le terrain et sur le web a rencontré un véritable succès et, rendue libre de droits, est disponible pour d'autres collectivités sur un site dédié : [www.sauvons-les.fr](http://www.sauvons-les.fr) (voir page IV du cahier couleur).

Pour une PME agroalimentaire travaillant avec la grande distribution :

- si elle signe ses produits : elle va communiquer avec les consommateurs essentiellement par les promotions, l'animation et les dégustations dans le point de vente. Dans le cas d'opérations de promotion en coopération avec un distributeur, la participation budgétaire de l'entreprise à l'opération sera fixée par le distributeur, même si elle est parfois le résultat d'une négociation (voir le chapitre 8) ;
- si elle fournit exclusivement des MDD : elle participera aux frais de commercialisation (présence dans les prospectus de promotion, PLV notamment) sans pour autant bénéficier des retombées d'une communication auprès des consommateurs puisqu'elle ne signe pas ses produits.

Dans les deux cas, ses principales cibles seront les acheteurs de la distribution, l'enjeu principal étant d'obtenir le référencement.

### ***Les réseaux sociaux pour s'abstraire de la contrainte financière, mais pas seulement***

Les supports de communication 2.0 comme une page Facebook, un compte Instagram ou des articles blogueurs sont aujourd'hui des moyens efficaces pour s'adresser au plus grand nombre sans avoir recours à la communication média classique. Un réseau social comme une page Facebook permet à une marque d'être en prise directe avec ses (potentiels) consommateurs en partageant des informations sur la marque mais aussi des contenus variés correspondant aux centres d'intérêt de sa communauté : jeux-concours, sondages, recettes...

#### **Exemple**

#### **Oasis et les réseaux sociaux**

Oasis est présent sur Facebook, avec plus de 2,6 millions de fans en 2015 (seuls Coca-Cola et Nutella ont plus de 3 millions de fans). Il est aussi présent sur Twitter (200 000 followers en 2015), et compte plus de 44 millions de téléchargements vidéos sur YouTube<sup>1</sup>. La page Facebook des jus Oasis est tournée autour des « Fruits » qui prennent la parole et agissent comme de véritables mascottes. Il n'y est quasiment jamais question des produits de la marque, les internautes sont plongés dans un univers *fun/cool* relié aux actualités qui les intéressent (cinéma, musique...).

### ***La communication collective pour fédérer les acteurs et les moyens***

En raison des difficultés d'une démarche personnelle, les PME s'orientent également vers différentes formes de communication collective : autour d'une marque collective, d'un signe de qualité officiel, ou encore d'un produit ou d'une catégorie de produits par le biais des interprofessions ou de l'Ania. La communication collective a pour objet de fédérer différents acteurs autour d'un projet commun, en s'appuyant sur des moyens importants.

Elle présente de nombreux avantages pour les PME :

- elles n'ont pas à être spécialisées en marketing pour communiquer, aucune mobilisation de ressource humaine n'est nécessaire ;
- elles bénéficient d'un budget collectif, donc plus important pour communiquer, ce qui leur donne accès à une communication de masse *via* de grands médias (télévision, presse, affichage classique ou digital). Cet accès à la communication de masse leur donne

<sup>1</sup> Source UDA, chiffres-clés 2015.

également un poids plus important face à la grande distribution, et peut donc aboutir à une meilleure mise en avant en magasins et plus de visibilité.

Il ne faut cependant pas sous-estimer les limites de la communication collective :

- les plus grosses entreprises risquent d’orienter la communication dans leur sens et tirent de la communication plus d’avantages que les plus petites. Par exemple une campagne de communication sur le roquefort aura plus de retombées sur la marque leader Société que sur les autres marques de roquefort dont la notoriété est plus faible et qui sont mal distribuées ;
- la concurrence existante peut freiner la démarche collective, lorsqu’il existe différentes marques dans une même interprofession. Dans le secteur des endives, par exemple, la communication de l’interprofession Les Endiviers de France est bien moins importante que celle des deux marques concurrentes Perle du Nord et Prince de Bretagne.

### *Les interlocuteurs*

La plupart des grands groupes de communication disposent d’agences spécialisées qui leur permettent d’accompagner les entreprises tout au long de la démarche : aide à la définition du problème à résoudre, proposition et création de marque, stratégie de création publicitaire, plan de communication, plan média et achats d’espaces publicitaires, plan de promotion, études sur les retombées... Ces services ne sont pas à la portée de la plupart des PME en raison de leur coût, mais elles peuvent y avoir accès notamment par le biais des interprofessions. La Sopexa<sup>1</sup> (Société pour l’expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires) peut également leur être utile. Créé en 1961 dans un contexte de modernisation de l’agriculture française pour mener des actions financées sur fonds publics c’est aujourd’hui, après un désengagement de l’État, un groupe mondial en compétition avec les autres agences. Début 2012, le Groupe Sopexa a remporté l’appel d’offres du Ministère chargé de l’Agriculture pour la promotion de la culture alimentaire et des produits français dans le monde. Cette mission s’articule autour de trois axes : l’accompagnement des entreprises et

<sup>1</sup> Site web : [www.sopexa.com](http://www.sopexa.com).



filières à l'exportation sur les marchés à fort potentiel, le renforcement de leur positionnement et de leur visibilité sur les marchés clés, la valorisation de la culture alimentaire française par une communication sur l'image de la France<sup>1</sup>.

### ■ Les contraintes particulières à l'international

Dans le cas d'une communication à l'international, les différences de réglementation et de culture engendrent des problèmes supplémentaires. Par exemple, la publicité comparative représente en France et en Europe moins de 3 % des volumes de campagnes, contre 7 % aux États-Unis.

La communication à l'international doit également tenir compte des spécificités culturelles des pays visés, des significations symboliques des messages, des modes d'achat et de consommation et de la culture publicitaire des pays visés. Une communication totalement standardisée à l'échelle mondiale, c'est-à-dire une communication unique et indifférenciée dans tous les pays cibles, même si elle présente des avantages en termes de cohérence et de renforcement de l'image, est donc peu courante. Cependant, une communication totalement adaptée, c'est-à-dire spécifique à chaque pays cible, pose d'autres problèmes : coût (pas d'économie d'échelle possible, nécessité d'être implanté localement pour mettre en place les campagnes de communication) mais aussi image (quelle cohérence si l'image est différente d'un pays à l'autre ?). Les marques adoptent donc le plus souvent des formules intermédiaires entre la standardisation et l'adaptation.

Par exemple, l'image de La Vache qui rit est universelle et donne à la marque son identité commune à tous les pays, mais le nom est adapté en fonction des pays (il devient *The Laughing Cow* dans les pays anglophones) et les campagnes de communication sont différentes d'un pays à l'autre. En France, elles jouent sur l'humour ; en Arabie Saoudite, un des plus gros marchés de Bel, le produit a un autre statut (il est surtout perçu comme source de calcium et de vitamines) et les références ne sont pas les mêmes. La communication en Arabie Saoudite insiste donc sur les bienfaits du produit, les spots s'appuient sur des images de prés et de fraîcheur, et les images dans les boîtes sont celles de héros reconnus (Aladin, Sindbad...).

<sup>1</sup> Pour que la Sopexa et Business France ne soient pas en concurrence, la Sopexa arrêtera fin 2017 les opérations de promotions des produits français à l'étranger, et Business France ne devrait plus répondre à des appels d'offres de promotions privés avec des fonds publics.

Coca-Cola ou Pepsi-Cola adoptent pour leur communication institutionnelle un message universel (*Enjoy Coke, Think different*), mais, pour les communications produit, des campagnes spécifiques aux pays visés tenant compte des particularités des cibles et des marchés. La communication des produits Pepsi aux États-Unis est ainsi fondée sur la comparaison systématique avec Coca-Cola, ce qui n'est pas le cas dans des pays comme la France où malgré son autorisation depuis 1992, la publicité comparative reste peu utilisée.

## Conclusion

Cette première section a présenté le fonctionnement de la communication en général, en insistant sur la cohérence nécessaire entre les objectifs, les cibles, et les actions de communication. Pour mener ces actions, différents outils de communication sont disponibles (voir le tableau 7.3), que l'on peut regrouper en trois ensembles : la publicité, la promotion des ventes, et la communication hors médias (marketing direct, parrainage, relations publiques).

**Tableau 7.3 – Les différents outils de communication mobilisables**

Domaines	Publicité	Promotion des ventes	Communication hors média		
			Marketing direct	Parrainage	Salons et foires Relations publiques
<b>Outils de communication</b>	Publicité médias Internet (Publicité <i>online</i> , sites de marques, réseaux sociaux)	Primes, jeux, réductions Animations magasins PLV Dégustations	Service consommateur Publipostage Clubs fidélité Internet	Parrainage sportif (sponsoring) Mécénat Fondations Événementiel	Relations presse Lobbying Relations publiques Foires et salons professionnels
<b>Cible principale</b>	Consommateur Grand public Distributeurs	Consommateur Distributeurs Force de vente	Consommateur Grand public	Consommateur Grand public	Distributeurs Presse Prescripteurs et blogueurs Pouvoirs publics

• • •

• • •

Domaines	Publicité	Promotion des ventes	Communication hors média		
			Marketing direct	Parrainage	Salons et foires Relations publiques
<b>Objectifs principaux (en plus de l'achat)</b>	Notoriété Préférence Référence-ment	Préférence Référence-ment	Préférence	Notoriété Préférence	Référence-ment Notoriété Préférence

Nous présenterons dans la section suivante la publicité, et dans la dernière section la promotion des ventes et la communication hors média.

## 2. La publicité *offline* et *online*

La publicité est le moyen de communication le plus connu, à tel point qu'elle est parfois assimilée à la communication dans son ensemble, voire au marketing.

Pourquoi avoir recours à la publicité ?

- Parmi les cinq moyens de communication présentés dans le tableau 7.3, la publicité se caractérise par sa puissance, c'est-à-dire sa capacité à toucher une large cible.
- Comme nous l'avons évoqué précédemment, elle est aussi un impératif quand les principaux concurrents y ont recours, et qu'elle constitue un argument de négociation avec les distributeurs.
- Le principal frein est bien sûr son coût, qui explique que la publicité soit plutôt réservée aux entreprises ou aux organisations ayant une dimension nationale voire mondiale, et un budget de communication important.

Nous allons présenter les différentes étapes suivies pour la mise en place et le suivi d'une campagne de publicité : la création, le choix des opérations médias, la réalisation de la campagne et le contrôle de son efficacité<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pour une présentation détaillée de la démarche, nous renvoyons le lecteur aux ouvrages spécialisés, par exemple Lendrevie J., Brochand B., *Le Publicitor*, Paris, Dalloz, 2014, 8<sup>e</sup> éd.

## La création publicitaire

### ■ Le déroulé du plan de communication

La première étape est celle du diagnostic, de l'évaluation des besoins et du choix de l'agence. Le rôle de l'annonceur est fondamental dans cette première étape, car c'est lui qui fournit aux agences contactées tous les éléments permettant de concevoir la campagne de communication, en donnant des informations sur le contexte social et le marché, l'historique de l'entreprise et de la marque, son territoire (voir le chapitre 6), le diagnostic et la stratégie marketing, les objectifs marketing qui seront traduits en objectifs de communication, le budget... L'ensemble de ces éléments est rassemblé dans un document appelé *brief*, sur la base duquel les agences construiront leurs propositions.

L'agence détermine alors avec l'annonceur les objectifs de communication, définit la ou les cibles de communication et analyse ce que font les concurrents en réalisant une pige publicitaire (suivi régulier des budgets alloués, des choix des médias et des supports, réalisé par exemple par Kantar Media). Elle propose ensuite à l'annonceur une stratégie de communication, une combinaison pertinente des divers moyens de communication (publicité, marketing direct, promotion des ventes, relations publiques, etc.) et une stratégie créative pour la publicité (la copy-stratégie).

### ■ Les différentes stratégies créatives

La conception la plus classique de la stratégie créative, appelée parfois « modèle Procter & Gamble » se fonde sur la théorie de l'USP (*Unique Selling Proposition* ou proposition unique de vente) imaginée en 1940 par Rosser Reeves : la proposition faite au consommateur doit être exclusive et suffisamment attractive pour aboutir à l'achat. La communication a dans ce cas pour but de mettre en avant de façon simple et justifiée l'avantage spécifique que le produit ou la marque apporte. Les agences de communication proposent sur cette base des directions pour la création publicitaire, précisant la cible de la communication, la promesse qui lui est faite, la preuve (support de la promesse), le bénéfice consommateur et le ton du message.

**Exemple****La communication de la marque Contrex**

- Promesse : la minceur.
- Preuve : action sur les toxines, apport de calcium et de magnésium.
- Bénéfice consommateur : action bénéfique de Contrex en période de régime.
- Ton : malgré la promesse constante de minceur, le ton change : un ton de contrainte en 1976 (« Avec un peu d'exercice, un peu de volonté et de la Contrex, vous serez plus belle avec quelques kilos en moins. Buvez Contrex ») ; un ton de complicité (« Contrex, mon *partenaire* minceur ») ; une déclaration (« Contrex. Tu es belle ») ; et plus récemment une combinaison de plaisir et d'humour (« on mincirait mieux si c'était plus fun » en 2015).

Les stratégies créatives ont évolué depuis la conception classique que nous avons présentée. Dans les années 1980, l'agence RSCG a proposé la démarche de star-stratégie, demandant en point de départ à l'annonceur de décrire sa marque comme s'il s'agissait d'une personne. En traitant de la marque comme d'une personne, la star-stratégie ne s'appuie pas sur des promesses et leurs justifications, mais sur les éléments qui définissent la marque : son physique, son caractère, son style... La star-stratégie n'a plus aujourd'hui le même succès, mais les produits alimentaires à fort pouvoir de signe tels que le foie gras, le champagne ou le whisky haut-de-gamme, ou encore le roquefort Papillon, continuent à être présentés comme des stars, mises en scène dans un univers de luxe et de distinction.

Aujourd'hui les propositions de stratégie créative sont variées, chaque agence ayant sa « griffe » : la « disruption » du modèle BDDP (changer les règles pour une nouvelle vision de la marque), la « Creative Business Idea » (la jeunesse pour Evian) ou la « lovemark » de Saatchi & Saatchi (relation à la marque : respect et amour)... ne sont que quelques exemples<sup>1</sup>.

### ***Le choix des opérations médias***

Après le choix de la stratégie créative, le deuxième choix concerne les médias : télévision, presse, radio, affichage, cinéma et Internet, les réseaux sociaux et les applications pour mobile. Ce choix est bien sûr dépendant de la stratégie créative, des contraintes générales présentées précédemment (médias interdits par la législation, choix de la concurrence, adéquation avec l'objectif et la cible) mais c'est

<sup>1</sup> Pour une présentation complète, voir *Publicitor*, Dunod, 8<sup>e</sup> édition, 2014.



principalement le coût d'accès aux médias qui fixe le plancher de l'investissement. Le plan média a pour but de diffuser au mieux les messages publicitaires en touchant au moindre coût le plus grand nombre de personnes de la cible visée, ceci en sélectionnant les médias et les supports appropriés.

## ■ La sélection des médias

### *Les atouts et les limites des différents médias*

Le choix d'un média s'opère, en tenant compte des coûts, sur la base de trois critères principaux :

- la couverture ou la puissance, qui mesure la capacité d'un média à toucher un grand nombre de personnes ;
- la répétition ;
- l'affinité (ou proximité) avec la cible.
- Ces critères peuvent être adaptés et utilisés pour le choix des réseaux sociaux mais l'estimation en est plus difficile.

D'autres caractéristiques sont importantes, en particulier la sélectivité socio-démographique ou géographique. Une PME dont l'implantation et la clientèle sont régionales aura ainsi tout intérêt à choisir pour les médias classiques des médias de proximité : campagne d'affichage régionale, recours à la presse régionale (ou aux pages régionales des magazines nationaux) et aux radios locales. Ces médias ont certes une faible puissance par rapport aux médias à couverture nationale mais un coût d'accès plus faible et une audience qui correspond à la cible géographique de l'entreprise.

Globalement en France, la télévision est le média le plus utilisé ; Internet est le média qui connaît la plus forte progression. Par ailleurs, la répartition entre les différents médias varie :

- d'une catégorie de produits à l'autre et d'une marque à l'autre au sein d'une catégorie, en fonction des caractéristiques que nous avons évoquées (culture publicitaire, moyens consacrés à la communication...) : par exemple, si les marques de crème glacée ou de bières, qui bénéficient de gros budgets de communication, investissent de façon importante dans les médias cinéma et télévision, à l'opposé, les opérateurs de la filière vins privilégient l'affichage ;
- d'une année à l'autre : les investissements diminuent en période de crise économique et financière ;

- en fonction du contexte : l'essor des réseaux sociaux, l'ouverture de la télévision à la communication des distributeurs depuis 2007, la crise économique amorcée en 2008 et la suppression de la publicité sur les chaînes publiques depuis 2009 ont conduit l'ensemble des marques alimentaires à repenser leurs stratégies médias.

### Atouts et limites des différents médias

Tableau 7.4 – Atouts et limites des différents médias

	Atouts et utilisations privilégiées	Limites
<b>Télévision, chaînes généralistes</b>	Couverture géographique et socio-démographique Nombre de contacts	Faible sélectivité Coût
<b>Télévision, chaînes spécialisées</b>	Proximité, affinité	Couverture
<b>Affichage</b>	Couverture et sélectivité géographiques Répétition Rapidité	Mémorisation Possibilité d'argumentaire
<b>Cinéma</b>	Forte sélectivité Audience captive Fort impact et mémorisation Campagnes d'image	Répétition Coût
<b>Radio</b>	Répétitivité Rapidité Messages simples et courts En appui des campagnes de promotion	Qualité des contacts Image
<b>Presse quotidienne</b>	Couverture géographique Rapidité de diffusion Sélectivité géographique pour la presse régionale	Sélectivité socio-démographique
<b>Presse magazine</b>	Sélectivité socio-démographique Possibilité d'argumentaire Campagne d'image et publi-rédactionnels	Sélectivité géographique Délais
<b>Internet, smart phone, sites des marques et réseaux sociaux</b>	Couverture socio-démographique Possibilité d'interactivité	Difficulté de mesure de l'impact Difficulté de maîtrise du contenu (avis négatifs, bad buzz)

## La presse

Deux éléments sont importants pour le média presse : le rôle des publi-rédactionnels et l'importance de la presse professionnelle.

- La presse offre la possibilité de diffuser des publi-rédactionnels ou publi-reportages, qui peuvent dans certains cas se révéler plus appropriés car plus crédibles ou plus précis que les messages classiques de publicité. Ce sont des messages publicitaires construits comme des articles de presse et destinés à se faire passer pour tels. En permettant d'apporter un volume important d'informations, le publi-rédactionnel constitue un moyen privilégié pour mettre en valeur les bénéfices apportés par un produit, rassurer le consommateur et améliorer la crédibilité de la marque. Il est donc particulièrement adapté lorsque le consommateur perçoit un risque important, se sent peu expert et a besoin d'explications et de conseil. C'est le cas des produits orientés santé ; en diététique minceur par exemple, les marques spécialistes y ont recours systématiquement. Les marques généralistes du mass-market ont elles aussi compris l'intérêt des publi-rédactionnels : Tropicana, Taillefine, Activia, Kellog's... et même McDonald's les utilisent.
- La publicité dans la presse professionnelle, dans les revues spécialisées de la distribution (*LSA, Points de Vente, Linéaires...*) ou d'un secteur alimentaire (par exemple, *La RLF, Revue laitière française*, ou pour les produits de panification et viennoiserie, *Filière Gourmande*), permet à l'entreprise de montrer aux distributeurs l'attractivité de ses produits aux yeux des consommateurs (appelé « pull perçu par les distributeurs »), en particulier pour annoncer le lancement d'un nouveau produit, d'une nouvelle gamme, ou une action de promotion. Une communication dans la presse professionnelle sera axée sur le gain pour le distributeur : attractivité du rayon, rotation des produits, chiffre d'affaires différentiel, résultats de tests consommateurs...

### ■ La sélection des supports

Pour un média donné, il existe plusieurs supports ; par exemple pour la presse magazine, les différents titres constituent autant de supports. Pour effectuer la répartition budgétaire, les différents supports sont comparés en fonction de leur audience et en tenant compte des coûts.

### L'audience ou couverture

Elle correspond au nombre de personnes touchées par un support ; elle peut être exprimée en pourcentage de la population totale (taux de couverture) ou en part d'audience (pour la télévision). Des sociétés d'études (par exemple, Médiamétrie) suivent l'évolution hebdomadaire des audiences et diffusent les résultats dans les revues professionnelles (*Stratégies*, *CBNews...*). Le plus important n'est pas de toucher le plus grand nombre de personnes, mais la plus forte proportion possible de personnes appartenant à la cible. Plus qu'à l'audience cumulée (nombre de personnes qui risquent d'être exposées à un support pendant une période donnée) on s'intéressera donc surtout à l'audience utile, c'est-à-dire la partie de l'audience qui appartient à la cible. Le critère à privilégier est donc l'affinité ou la proximité avec la cible (égale au rapport entre l'audience utile et l'audience totale).

#### Exemple

#### Calcul simplifié pour une campagne presse

**Tableau 7.5 – Exemple de calcul d'affinité des supports avec la cible**

	Audience (milliers de lecteurs)	Audience utile	Proximité ou affinité
Support 1	6 000	3 000	50 %
Support 2	4 000	3 000	75 %

Dans cet exemple, si l'annonceur privilégie le critère de l'audience, il choisira le support 1. Cependant, l'audience utile est la même pour les deux supports, et la proximité avec la cible est bien plus importante pour le support 2 : trois lecteurs du support 2 sur quatre appartiennent à la cible visée. Si on privilégie l'affinité, le choix se portera donc sur le support 2.

### Le coût

Il est variable d'un support à un autre mais aussi pour un même support en fonction de l'audience : plage horaire pour la télévision ou la radio, nature, emplacement de la page et espace occupé pour la presse ([www.tarifspresse.com](http://www.tarifspresse.com)). Les tarifs sont négociés par les agences d'achat d'espace (remises d'agence, de volume...).

### La sélection des supports

Elle s'appuie sur l'économie (coût pour mille) et l'affinité :

- le CPM ou coût pour mille correspond au rapport entre le coût et l'audience ( $\text{coût de l'insertion} \times 1\,000 / \text{audience totale}$ ) ;
- le coût pour mille utile tient compte de l'affinité puisqu'il correspond au rapport entre le coût et l'audience utile ( $\text{coût de l'insertion} \times \text{mille} / \text{audience utile}$ ).

#### Exemple

#### Calcul simplifié pour une campagne presse (suite)

Dans cet exemple, le CPM est le même pour les deux supports, mais si l'on tient compte de la proximité avec la cible en calculant le CPM utile, le choix se portera sur le support 2.

Tableau 7.6 – Exemple de calcul de coût pour 1 000

	Audience (milliers de lecteurs)	Audience utile	Coût d'une annonce (page quadri)	Coût pour mille	Coût pour mille utile
Support 1	6 000	3 000	30 000 €	5 €	10 €
Support 2	4 000	3 000	20 000 €	5 €	6,33 €

### La réalisation de la campagne

Des agences spécialisées réalisent l'achat d'espace, la mise en œuvre de la stratégie de création (maquettes et textes finalisés, *story-boards*, rédaction, etc.), la réalisation de la production (films, enregistrements, négociation des droits, etc.) et la réalisation des campagnes.

La campagne étant réalisée avec plusieurs médias et plusieurs supports par média, il faut tenir compte des duplications possibles d'audience (l'audience dupliquée est l'audience commune à deux supports). Par exemple pour une campagne télévisée visant les jeunes, il est inutile de diffuser les films sur toutes les chaînes hertziennes qui ont une audience commune importante, il vaut mieux choisir une de ces chaînes et des chaînes plus spécialisées. L'essor d'Internet et des réseaux sociaux a contribué au développement des campagnes qualifiées de 360° car elles mobilisent tous les vecteurs de communication, notamment le *offline* comme le *online*.



### ***L'évaluation du plan média***

Elle se fait pour les médias classiques sur la base du calcul du GRP (*Gross Rating Point* ou point de couverture brute). Il mesure la puissance globale d'un plan média en tenant compte de l'audience des supports et de la répétition des messages. Le GRP se calcule en multipliant le taux de couverture du support par la répétition. Par exemple un message diffusé dix fois en un mois à 20 heures (avec un taux de couverture de 25 %) et dix fois à 22 heures (avec un taux de couverture de 15 %) aura un GRP de 400 ( $10 \times 25 + 10 \times 15$ ) pour le mois.

Le GRP s'utilise surtout pour les médias télévision et radio<sup>1</sup>. En rapportant le GRP au coût de diffusion, on peut calculer pour un support donné le Coût du GRP (*Cost of Gross Rating Point*). Des sociétés d'études (par exemple Kantar Media) suivent l'évolution hebdomadaire des Coûts GRP par support et par cible.

### ***Le contrôle de l'efficacité de la publicité***

Le coût d'une campagne de publicité est tel que l'on essaie d'évaluer ses effets sur la cible visée par des pré-tests et par des post-tests.

#### **■ Les pré-tests**

Ils visent à vérifier si les projets de message sont adaptés à la cible de communication et susceptibles de l'intéresser, d'être facilement compris et mémorisés, de donner une image favorable et cohérente avec le positionnement de la marque et d'inciter à l'achat. Ils permettent en particulier de comparer différentes versions possibles pour sélectionner celle qui devrait avoir le meilleur impact.

Les pré-tests sont différents en fonction du message à tester, des médias et supports prévus et prennent le plus souvent la forme d'entretiens consommateurs. On utilise souvent la technique du *folder test*, qui a été mise au point pour les annonces presse mais est aussi utilisée maintenant pour les annonces radio ou télévision (voir le tableau 7.7).

<sup>1</sup> On estime qu'un GRP télévision satisfaisant se situe entre quatre-vingt-dix et cent vingt par semaine et un GRP radio entre deux cents et deux cent cinquante par semaine.

**Tableau 7.7 – Exemples de pré-tests utilisés en publicité pour les différents médias**

Médias	Pré-tests
<b>Presse Radio Télévision</b>	<i>Folder test</i> : le message qui doit être testé est inséré dans un support, puis on interroge un échantillon de consommateurs exposés à ce message.
	<i>Split run</i> : plusieurs versions d'une annonce sont insérées dans un même support distribué dans des régions différentes
<b>Télévision</b>	<i>Schwerin</i> : le message est présenté dans un programme court.
<b>Affichage</b>	Carrousel : projection de diapositives permettant de tester l'accroche et la lisibilité du message. Tests en milieu réel proposés par les afficheurs (Giraudy, Avenir, Dauphin...).

Les limites des pré-tests tiennent à leurs conditions de réalisation : les messages sont testés en dehors du contexte réel d'exposition, ce qui peut biaiser les résultats. De plus, pour les films TV, compte tenu des coûts de production, on ne peut tester que la maquette ou des *animatics*.

Les sociétés d'étude proposent toutes des tests normalisés ; des pré-tests en conditions réelles sur marchés-tests sont également réalisés par certaines sociétés d'études (Marketingscan, Médiamétrie...), mais leur coût est très élevé.

Enfin, plus récemment, des initiatives de co-crédation et de test de campagnes avec les consommateurs se développent (Michel et Augustin qui fait régulièrement appel à ses fans Facebook pour qu'ils émettent leur avis sur un nouveau produit ou un nouveau packaging avant leur lancement a étendu cette pratique au test de campagnes de communication).

### ■ Les post-tests

Contrairement aux précédents, ces tests prennent en général la forme d'études quantitatives par téléphone et sont réalisés à partir des messages réellement diffusés, soit juste après une diffusion (*day after recall*), soit après la campagne dans sa totalité pour évaluer son efficacité globale en termes de compréhension, d'image et d'incitation à l'achat (bilan de campagne). La difficulté est, dans ce dernier cas, de séparer les effets dus au message lui-même et à la stratégie créative,

de ceux du plan média. Les post-tests sont effectués à partir d'une réexposition (visuelle ou verbale) à la campagne testée : on montre de nouveau le visuel (presse, affichage) ou on relit le résumé du spot (TV ou radio) en demandant aux personnes interrogées si elles se souviennent avoir vu/entendu cette campagne.

Ces tests permettent de mesurer :

- la mémorisation de la communication : le message a-t-il été perçu ? qu'en ont retenu les personnes qui y ont été exposées ? On calcule un score brut de reconnaissance, qui mesure le pourcentage de personnes qui se souviennent avoir vu (ou entendu) le message, et un score prouvé de reconnaissance (pourcentage de personnes qui sont capables de décrire précisément le message). Quel est l'impact de la répétition des messages ? ;
- l'attribution : les personnes exposées associent-elles la communication à la marque ? Le score d'attribution correspond à la proportion de personnes qui citent la marque (ou l'organisation) qui a communiqué ;
- l'agrément : le message est-il perçu comme cohérent avec l'image de la marque, contribue-t-il à améliorer cette image, à la modifier dans le sens voulu par la stratégie de communication ?
- l'incitation à l'achat : la communication incite-t-elle au comportement recherché (incitation à l'achat, à l'essai d'un nouveau produit ou de nouvelles situations de consommation...) ?

Les sociétés d'études ont des banques de données leur permettant de disposer de standards par média pour évaluer les campagnes testées. Le tableau 7.8 reprend les standards utilisés par la société Ipsos pour les médias affichage et presse.

**Tableau 7.8 – Standards Ipsos pour les post-tests affichage et presse**

	Média Affichage				Média Presse
	Total Alimentaire	Produits laitiers et fromages	Chocolat, confiserie, desserts et glaces	Fruits, Légumes viandes et poissons	Total alimentaire
<b>Reconnaissance</b>	38 %	38 %	44 %	37 %	23 %
<b>Attribution</b>	20 %	19 %	28 %	16 %	11 %

• • •

	Média Affichage				Média Presse
	Total Alimentaire	Produits laitiers et fromages	Chocolat, confiserie, desserts et glaces	Fruits, Légumes viandes et poissons	Total alimentaire
<b>Agrément positif</b>	61 %	63 %	63 %	56 %	65 %

Source : Ipsos.

L'efficacité d'une campagne va cependant dépendre d'autres facteurs indépendants de la communication elle-même : la notoriété et l'image de la marque avant la campagne, les actions des concurrents pendant la campagne... L'évaluation de l'efficacité de la publicité reste donc délicate malgré la sophistication des outils. Pour les campagnes sur les réseaux sociaux, l'évaluation est encore plus difficile, mais possible, comme le montre l'étude par Kantar Worldpanel de la campagne Ours Polaires de Coca-Cola en 2013.

#### Exemple

#### L'évaluation de la campagne Facebook 2013 « Ours Polaires » de Coca-Cola

La campagne « Ours Polaires » de Coca-Cola s'appuyait sur un dispositif mixte incluant notamment la télévision et Facebook. Kantar Worldpanel a étudié l'effet de la campagne Facebook en comparant pour chaque média le nombre de personnes exposées, la part du budget alloué et la contribution au CA. Le tableau ci-dessous montre que Facebook n'a touché que 14 % des Français, mais a contribué pour 27 % à l'augmentation du CA alors qu'il n'a représenté que 6 % du budget média brut TV et digital.

	Exposition par média	Budget brut média (100 % = TV + digital)	Contribution au CA (100 % = TV + digital)
<b>TV</b>	83	56	70
<b>Facebook</b>	14	6	27
<b>Autres</b>	29	38	3
<b>Total</b>	> 100 (une personne peut être exposée à plusieurs médias)	100	100

Source : Insight Book 2015, Kantar Worldpanel.

Parallèlement à ces difficultés de contrôle de son efficacité, la publicité pose d'autres problèmes : parfois inaccessible aux PME pour des raisons de coût, elle est fortement contrainte dans des secteurs particuliers (boissons alcoolisées, produits diététiques ou fonctionnels...). Compte tenu de ces difficultés, la majorité des actions menées en direction du consommateur final ou de l'acheteur prennent souvent d'autres formes, que nous présentons dans la dernière section de ce chapitre.

### 3. La promotion des ventes et la communication hors médias

L'entreprise communique avec le consommateur en empruntant d'autres voies que la publicité : le marketing direct, l'animation en magasin et la promotion. Elle s'adresse aussi à d'autres cibles : acheteurs, prescripteurs, pouvoirs publics... Nous allons présenter dans cette section ces différents moyens regroupés généralement sous le terme de communication hors média, en distinguant en raison de son importance, la promotion des ventes des autres moyens de communication hors média.

#### ***La promotion des ventes***

Les actions de promotion consistent plus à pousser le produit vers le consommateur (stratégie *push*) qu'à attirer le consommateur vers la marque comme le fait la publicité (stratégie *pull*). Elles sont cependant souvent menées en parallèle à des campagnes de publicité.

- au domicile, les consommateurs sont exposés à des campagnes de publicité, reçoivent des ISA (imprimés sans adresse) distribués par le point de vente mais aussi des offres promotionnelles personnalisées (e-mail, courrier, réseaux sociaux, SMS) ;
- sur le chemin du magasin, publicité et promotion sont combinées (affiches, *street marketing*, applications smartphones) ;
- dans le magasin, le produit est en promotion (offre prix, quantités...), mis en avant (présent en tête de gondole, ou signalé avec un stop-rayon), et bénéficie d'une animation-dégustation... il devient difficile pour le consommateur de ne pas le remarquer.



Les promotions prennent une part croissante dans les opérations de communication. Elles pesaient en 2014 5,3 milliards d'euros en France, soit presque autant que la somme de la publicité presse et de la publicité TV (respectivement 2,6 et 3,8 milliards d'euros)<sup>1</sup>. Les promotions sur les quantités en particulier ne cessent de prendre de l'ampleur, et l'investissement sur les « produits gratuits » a doublé entre 2004 et 2015. Leur poids varie cependant de façon très importante en fonction des catégories de produits.

Nous aborderons ici les cibles et les objectifs de la promotion, ses techniques, les moyens mobilisables et le contrôle de son efficacité<sup>2</sup>.

### ■ Les cibles et les objectifs de la promotion

Longtemps considérée comme un ensemble de techniques destinées à soutenir à court terme les ventes des produits en phase de maturité ou de déclin, la promotion est aujourd'hui reconnue comme une composante à part entière de la stratégie de communication. Utilisée autant lors du lancement de produits qu'en soutien de produits existants, elle est un véritable instrument de fidélisation.

La promotion permet d'impliquer davantage les vendeurs et de favoriser leurs négociations avec les distributeurs. Outre son rôle d'appui et de motivation de la force de vente, elle s'adresse principalement à deux cibles : les consommateurs et les distributeurs.

#### *La promotion pour pousser le produit vers le consommateur*

Vis-à-vis des consommateurs, l'objectif principal est de rappeler la marque au moment du choix pour augmenter les ventes, soit en attirant de nouveaux consommateurs, soit en amenant les consommateurs actuels à réacheter ou à acheter davantage.

La promotion a cependant aussi d'autres objectifs plus qualitatifs. Par exemple :

- donner un contenu affectif au produit : les jeux ou concours sur les produits à destination des enfants apportent une dimension ludique aux produits. Les cadeaux peuvent avoir une forte valeur de signe pour les adolescents ;

<sup>1</sup> Chiffres clés 2015, Union des Annonceurs, site [www.uda.fr](http://www.uda.fr)

<sup>2</sup> Le lecteur pourra compléter cette présentation en consultant par exemple l'ouvrage de P. Desmet, *Promotion des ventes. Du 13 à la douzaine à la fidélisation*, Paris, Dunod, 2002, ou celui de P. Volle, *Promotion et choix du point de vente*, Paris, Vuibert Fnege, 1999.

- faire découvrir de nouvelles façons de consommer : les fiches-recettes peuvent faire découvrir des bénéfiques produits (praticité, originalité...) ou des situations de consommation ;
- promouvoir un comportement actif et régulier de la part du consommateur : les collections, les jeux, les primes différées... permettent de maintenir en permanence un contact personnalisé entre le consommateur et la marque ;
- valoriser le consommateur : les promotions donnent au consommateur l'impression d'être un acheteur astucieux, une autosatisfaction susceptible d'influencer ensuite l'image qu'il aura de la marque ;
- améliorer l'image de la marque : les promotions-partage en particulier ont des objectifs en termes d'image. Innocent soutient par exemple en France depuis 2005 l'action des petits frères des Pauvres en proposant pendant quelques semaines par an des smoothies coiffés de petits bonnets de laine (représentant la chaleur apportée aux personnes âgées), et en reversant pour chaque bouteille achetée coiffée d'un bonnet, 20 centimes à l'association.

#### *La promotion pour persuader les distributeurs*

Les promotions sont un argument fort de négociation avec les distributeurs. Les objectifs par rapport aux distributeurs sont principalement :

- le référencement, en particulier dans le cas de lancement de nouveaux produits ;
- l'achat des produits en quantités suffisantes et l'augmentation de ces quantités ;
- la qualité de l'exposition en linéaire : les promotions permettent d'améliorer la place en linéaire et l'exposition de la gamme de la marque au détriment des concurrents ;
- la mise en avant du produit, soit dans le linéaire avec des stop-rayons, des kakémonos, soit en tête de gondole.

Elles prennent la forme d'avantages financiers (remises de référencement, remises sur quantités...), de concours, ou encore d'actions conjuguées de *category management* entre le fabricant et le distributeur permettant de fidéliser le consommateur final.

L'entreprise doit montrer au distributeur ce que lui apportent les promotions consommateurs : augmentation des ventes de la marque bien sûr mais souvent aussi de l'ensemble des produits de la catégorie, augmentation de l'attractivité du rayon et du trafic dans le rayon, animation du magasin, image dynamique du distributeur.

## ■ Les techniques promotionnelles

Les techniques promotionnelles sont très nombreuses ; le tableau 7.9 en distingue quatre types, avec des exemples de techniques associées, leurs caractéristiques, leurs atouts et leurs limites. Nous ne présentons pas dans ce tableau les contraintes juridiques auxquelles sont soumises ces techniques promotionnelles. Pour une présentation de ces contraintes, consulter par exemple le site de l'association des agences-conseil en communication (AACC)<sup>1</sup>.

**Tableau 7.9 – Exemples de techniques promotionnelles**

Type de promotion	Techniques	Caractéristiques, atouts et limites
<b>Promotion augmentant le rapport quantité-prix</b>	Produit en plus (offre-girafe)	Gain immédiat pour le consommateur (par exemple 500 g + 10 % de produit gratuit), mais coûts supplémentaires de fabrication (packaging, étiquette...)
	Offres spéciales/lots et lots virtuels	Produit gratuit ou BOGOF (Buy One Get One Free) ou 3 pour 2 : même produit ou un autre : par exemple lot de trois boîtes de ravioli pour le prix de deux, ou deux boîtes de ravioli classiques et une boîte de ravioli aux trois fromages offerte ou lot virtuel : trois boîtes à choisir dans la gamme. Le BOGOF later (produit à récupérer plus tard) a du mal à se développer en France
	Bons de réduction	Peuvent correspondre au produit lui-même (« 1 euro de réduction sur votre prochain achat ») ou à un autre produit (cross-couponing). Coupons sur le produit (on pack) ou non.
	Offres de remboursement (ODR)	Mono (ODR) ou multiproduits (ODRM) Offre sans condition (« Votre achat remboursé ») ou conditionnelle (« satisfait ou remboursé »)
<b>Promotion favorisant l'essai</b>	Offres de remboursement	Offre sans condition (« Premier achat remboursé »)
	Échantillon gratuit	Soit distribué de façon indépendante soit associé à un autre produit (par exemple un échantillon d'huile d'olive aromatisée au basilic avec les bouteilles d'huile de tournesol).

• • •

<sup>1</sup> Site de l'association des agences-conseil en communication : [www.aacc.fr](http://www.aacc.fr)

• • •

Type de promotion	Techniques	Caractéristiques, atouts et limites
<b>Promotion favorisant l'essai</b>	Cross-couponing	Comme pour les échantillons : amène les consommateurs à découvrir d'autres produits de la marque.
	Démonstrations et dégustations	Particulièrement importantes pour les produits alimentaires ! Pour stimuler les sens et donner envie de découvrir le produit mais aussi pour donner des suggestions de recette, des conseils de préparation...
<b>Primes en plus du produit</b>	Prime directe	La prime est offerte avec le produit. C'est en particulier le cas pour les produits pour enfants (céréales petit-déjeuner, poudres chocolatées...)
	Prime intégrée	C'est une prime directe permanente, faisant partie du produit : image de La Vache qui rit, surprise des œufs Kinder... (goodies)
	Prime différée ou collection	La prime sera envoyée après un achat (prime différée, par exemple un verre à whisky envoyé pour l'achat d'une bouteille) ou un ensemble d'achats (prime collection avec un but de fidélisation).
	Prime contenant	C'est le packaging qui est transformé en prime : par exemple les boîtes de fromage pour enfants se transforment en trousse pour l'école au mois de septembre
	Prime recette	Elle est différente des autres primes car liée au produit et à sa consommation (suggestions d'utilisations, de plats...)
<b>Jeux et concours</b>	Jeux sans lot	Presque systématiquement sur les packagings des produits pour enfants (céréales petit-déjeuner, yaourts...) : devinettes, rébus, quizz...
	Loteries	Soit ponctuelles, soit sur plusieurs achats (exemple : le Bingo des Marques de Danone)
	Concours	Plus impliquants que les loteries, ils peuvent aussi être plus valorisants pour le consommateur (exemple : un livre sur l'Écosse offert aux plus grands connaisseurs de whiskies)

***Les promotions jouant sur le rapport quantité/prix***

Elles sont plutôt utilisées pour dynamiser les ventes d'un produit connu. Que l'on diminue le prix avec des réductions immédiates ou différées, ou que l'on augmente la quantité de produits pour un prix inchangé, le but est le même : montrer au consommateur qu'il réalise une bonne affaire. Augmenter la quantité de produit sans changer le prix est cependant moins mauvais pour l'image que de baisser directement le prix du produit.

Le recours répété aux promotions jouant sur le rapport quantité/prix a plusieurs limites :

- les consommateurs peuvent être amenés à considérer comme normale la situation de promotion, donc à prendre le prix du produit en promotion comme prix de référence et à n'acheter qu'en période de promotion ;
- l'image de la marque peut être dégradée ;
- pour les produits facilement stockables comme les conserves (appertisés), les achats de stockage peuvent alors constituer une part prépondérante des achats, avec un risque important pour l'entreprise : l'accélération des achats en période de promotion ne correspond pas à une consommation supplémentaire mais seulement à une consommation différée ;
- comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, les promotions du type « produit en plus gratuit » ne permettent pas toujours de recruter de nouveaux clients ni d'encourager l'essai ;
- enfin, ces promotions peuvent entraîner une surconsommation ou/et du gaspillage.

***Les promotions destinées à favoriser l'essai***

Une dégustation, une offre de remboursement sans condition, un échantillon peuvent diminuer le risque perçu devant un nouveau produit et lever un frein important à l'achat. Des initiatives collectives ont pour but de favoriser l'essai de différents produits d'une même catégorie.

***Les primes, les jeux et les concours***

Les primes peuvent avoir un fort contenu affectif. Le succès des primes peut cependant se retourner contre la marque : si les enfants n'appréciaient la Magic Box de McDonald's que pour les gadgets associés, il serait facile pour les concurrents de détourner les enfants de ces produits en proposant les mêmes cadeaux.



Les jeux et concours, pour être attractifs, doivent être simples à comprendre et motivants. La récompense doit avoir une valeur symbolique importante, même si la valeur financière est faible (les marques de céréales offrent par exemple des places au concert d'un groupe connu des adolescents). Les jeux et concours se déroulant en plusieurs étapes, les collections à constituer visent à maintenir un fort niveau d'incitation à l'achat sur plusieurs occasions d'achat et à fidéliser les consommateurs. Mais les consommateurs se détournent de ces opérations à long terme et préfèrent les jeux « cash », surtout si les récompenses sont jugées insuffisantes.

## ■ Les moyens mobilisables

### *Les interlocuteurs et les collaborations possibles*

- *La force de vente* : les actions de promotion engagent en particulier la force de vente, dont dépendent notamment les actions merchandising, la PLV (publicité sur le lieu de vente) et le suivi des opérations de promotion. Les vendeurs ont ici un rôle important pour obtenir du distributeur une mise en avant des produits, une augmentation des quantités commandées, une animation en magasin. Ils sont encouragés par différents moyens de stimulation : primes sur objectifs, jeux, concours, récompenses.
- *Les agences spécialisées* : les promotions les plus simples à réaliser peuvent être gérées en interne : offres girafe, « satisfait ou remboursé ». Les promotions les plus lourdes à mettre en place sont gérées par des agences de promotion. C'est le cas des offres associées à un événement, par exemple à l'occasion de la sortie d'un film, avec conception de gadgets (*goodies*), animations en magasin...
- *La mise en avant en magasin* : la promotion sera toujours mieux perçue si elle bénéficie d'un soutien, d'une mise en avant en magasin avec des animations, des dégustations... C'est le rôle de la PLV avec les stop-rayons, l'affichage spécial, les bannières ou les panneaux. C'est également l'un des rôles du merchandising, avec par exemple le placement des produits en tête de gondole, la mise en place d'un meuble spécial permettant de théâtraliser l'offre.
- *Les collaborations* : les promotions peuvent être organisées en collaboration avec d'autres marques ; on parle de co-branding promotionnel. De plus en plus de promotions sont également

organisées avec le distributeur (*trade promotion*) dans le cadre du *category management* : partenariat entre un distributeur et une marque, ou un ensemble de marques. Leclerc, suivi par Carrefour et d'autres enseignes, a mis au point un système de tickets « cash », donnant droit à un bon de réduction valable pour l'achat de produits de différentes marques dans le magasin. La plupart des distributeurs mettent en place des opérations de promotion en collaboration avec les marques à l'occasion d'une communication événementielle de l'enseigne, du point de vente (anniversaire d'un magasin et jeux de type *winner per store*) ou d'une période de l'année (fêtes de fin d'année, Pâques...). Des associations mixtes entre marques ou enseignes et organisations professionnelles existent également. Carrefour a par exemple initié en 2014 un partenariat avec Coop de France et mis en avant les vins des vignerons-coopérateurs dans ses prospectus à partir de 2016.

### **Le cas des PME**

Une PME peut être à l'initiative d'une opération de promotion et d'animation, ou s'associer à une opération de promotion gérée par un distributeur ou de façon collective :

- Dans le premier cas, l'entreprise contacte les points de vente de la région, pour une animation-dégustation dans le point de vente : la PME peut alors se charger seule de l'animation dans le rayon à condition de pouvoir mobiliser les moyens humains. Elle peut aussi faire appel à un sous-traitant mais l'opération peut se révéler onéreuse et difficile à contrôler. Elle peut enfin laisser le distributeur réaliser l'opération de promotion, le risque étant qu'il ne communique pas uniquement sur les produits de la PME.
- Les distributeurs organisent également des opérations de promotion, en particulier de nombreuses opérations terroirs : la sélection des PME s'effectue souvent au cours d'un salon où des dégustations sont organisées en présence d'acheteurs, mais le ticket d'entrée à ce genre de manifestation est élevé, ce qui peut constituer un frein.
- Les actions de promotion collective sont en général très intéressantes pour les PME : elles sont organisées au niveau européen, national (par exemple par la Sopexa), au niveau d'une interprofession ou d'une région (par exemple les opérations Sud de France).

## ■ Le contrôle de l'efficacité des promotions

L'indicateur principal de l'efficacité des promotions est l'augmentation immédiate des ventes. Pour les entreprises abonnées à un panel de détaillants, elle est devenue très facilement mesurable avec la généralisation du *scanning* aux caisses des points de vente.

Dans les panels, les ventes sont décomposées en *baseline* (ce qui aurait été vendu sans promotion) et en ventes incrémentales (le supplément de ventes effectuées grâce à la promotion). Les sociétés de panels donnent donc pour chaque produit ou catégorie de produit le pourcentage de ventes en valeur représenté par les ventes de produits en promotion.

Contrôler l'augmentation des ventes est cependant insuffisant : il faut pouvoir évaluer l'efficacité d'une promotion en termes de marge. Ce calcul est assez difficile. Certains éléments comme la réduction de prix proposée ou le coût d'une journée d'animateur en magasin sont en effet directement accessibles, mais de nombreux coûts indirects difficiles à évaluer s'ajoutent. En particulier, quand les produits sont d'une taille spéciale pour la promotion et livrés en quantités plus importantes, les coûts supplémentaires de fabrication, de conditionnement et de logistique sont difficiles à estimer.

Il est également délicat d'évaluer les effets de la promotion autres que l'augmentation instantanée des ventes. Comment par exemple savoir si une animation-dégustation en magasin a eu une influence positive sur la notoriété, l'image des produits et de la marque, ou si les réductions répétées de prix n'auront pas un effet négatif à terme ?

## ***Alternatives à la communication mass-média***

Elles sont orientées vers les consommateurs (parrainage, marketing direct, *street marketing*) ou les professionnels (salons et foires professionnels, et relations publiques).

### ■ Le parrainage

Le terme générique de parrainage est utilisé pour désigner la création ou le soutien d'un événement indépendant de l'entreprise ou de l'organisation, événement auquel elle s'associe avec des objectifs de communication. Le parrainage s'appuie sur des supports divers dans le but d'accroître le capital sympathie de l'organisation : parrainage

sportif, mécénat, soutiens à la recherche... Dans tous les cas, le critère fondamental est la cohérence entre l'image véhiculée par le support du parrainage et l'image que l'organisation veut donner d'elle-même.

### *Le parrainage sportif*

Les actions de parrainage sportif peuvent être conduites à tous les niveaux : local, régional, national ou mondial pour les plus grandes marques. Leur avantage réside surtout dans le contact direct avec le grand public et la possibilité d'agir dans un périmètre correspondant à l'implantation géographique de l'entreprise. Au niveau national, le parrainage sportif est utilisé fréquemment par les grandes marques et les interprofessions : la marque de boissons énergétiques Red Bull est le parrain le plus important des sports extrêmes, ce qui est cohérent avec son image.

### *Le mécénat et les soutiens à la recherche*

Ils ont une finalité différente du parrainage sportif en visant moins une rentabilité à court terme qu'une image d'entreprise citoyenne. Dans le domaine alimentaire, les grandes marques crédibilisent ainsi leur image auprès des professionnels et du grand public, en finançant des études et des programmes de recherche sur l'alimentation et la santé : Institut Danone pour la promotion de la recherche, de l'information et de l'éducation sur l'alimentation et la nutrition, Fondation Nestlé pour l'étude des Problèmes de Nutrition dans le Monde, Fondation Bonduelle pour une évolution durable des comportements alimentaires.

## ■ Le marketing direct

Le marketing direct permet d'établir un échange sans intermédiaire et individualisé avec le consommateur. On classe souvent aussi les prospectus distribués dans les boîtes aux lettres (appelés « imprimés sans adresse » ou ISA) parmi les outils de marketing direct. Ces prospectus sont l'outil de communication privilégié de la grande distribution alimentaire. En France, le nombre d'imprimés sans adresse distribués chaque année est de 20 milliards, ce qui représente à peu près sept cents imprimés par foyer. Ils sont cependant à part dans l'ensemble des outils de marketing direct, car par nature ils ne sont pas individualisés.

### ***Les objectifs et les moyens du marketing direct***

Le marketing direct permet d'aller vers les non-consommateurs, et de les convaincre. C'est dans le domaine alimentaire le premier vecteur de communication. La marque fait passer des messages complets, joint éventuellement des échantillons pour convaincre de l'efficacité des produits et inciter à l'essai. Il permet aussi, grâce au contact régulier avec les consommateurs (mailings, e-mailings), d'augmenter la fidélité à la marque en créant des coûts d'opportunité à l'infidélité : échantillons gratuits, bons de réductions pour présenter d'autres produits de la gamme, services complémentaires de conseils, recettes, possibilité de tester les produits avant les autres consommateurs... réservés aux clients privilégiés membres du club de fidélité (par exemple, les clubs Dan'On ou Croquonslavie de Nestlé). Enfin, le marketing direct peut amener le consommateur à maintenir le contact avec l'entreprise, par téléphone, courrier, smartphone ou Internet. Le contact direct régulier permet alors de renforcer la confiance envers les produits et d'informer de façon plus générale sur la marque ou l'entreprise.

#### **■ Street marketing et autres moyens de contact direct avec les consommateurs**

Le *street marketing* est utilisé à la fois par de petites marques parce qu'il correspond à leur positionnement et nécessite moins de moyens financiers et par de grandes marques en complément d'autres médias. Ainsi, le recours aux *food trucks* se banalise : Charal, Weight Watchers, Bjorg, Lustucru, Bonduelle...

D'autres moyens pour toucher directement les consommateurs potentiels ne sont pas négligeables, comme les salons, foires et expositions ouvertes au grand public ou le tourisme agro-industriel. La visite des lieux de fabrication permet de renforcer la crédibilité de l'entreprise et de créer des liens avec les visiteurs. La vente directe de vin au caveau ou de fromages chez le producteur, même quand elle ne représente qu'une proportion faible des ventes, est une vitrine importante.

#### **■ Les salons et foires, les relations publiques**

##### ***Les salons et foires professionnels***

Même lorsqu'un contact direct avec le consommateur a été établi, c'est dans le point de vente que celui-ci prendra sa décision finale. Une communication efficace en direction des distributeurs est donc essentielle



pour que ces derniers connaissent les produits avant les négociations de référencement, les accueillent favorablement et les mettent en avant dans les points de vente. Nous avons souligné le rôle de la publicité dans la presse professionnelle. Les salons, foires et expositions professionnelles permettent aux entreprises de toucher directement les acheteurs potentiels et de fidéliser les acheteurs actuels. Bien que le retour sur investissement soit parfois difficile à évaluer, les entreprises estiment nécessaire d'y être si leurs principaux concurrents y sont. À côté des très grands salons comme le SIAL (Salon international de l'agroalimentaire), le SIRHA (Salon international de la restauration de l'hôtellerie et de l'alimentation), des salons de moindre envergure peuvent être intéressants, en particulier pour les PME qui n'ont pas toujours les moyens de se rendre visibles sur un grand salon. Ces salons régionaux ou spécialisés par secteurs (par exemple, Vinexpo pour le vin, l'Ethnic Food Show pour les produits ethniques, Natexpo ou la Biofach pour les produits biologiques et diététiques...) connaissent un développement important.

### *Les relations avec la presse et les prescripteurs, le lobbying*

Les relations presse permettent d'obtenir, de la part des magazines, de la radio ou de la télévision, la diffusion d'informations concernant les produits que l'on veut mettre en avant. Des dossiers de presse sont réalisés pour servir de base à la rédaction d'articles qui permettent de faire parler presque gratuitement du produit : dans la mesure où il n'y a pas d'achat d'espace, le coût est uniquement celui de la conception et de la réalisation du dossier. Les relations presse sont employées particulièrement dans le cas d'une réglementation contraignante soit en termes de contenu des messages (diététique), soit en termes de supports autorisés (boissons alcoolisées). De façon plus générale, elles sont indispensables lors du lancement de produits nouveaux, lors des grands dossiers saisonniers ou encore en cas de crise alimentaire.

Les RP blogueurs sont l'équivalent des relations presse mais sur le web. Les blogueurs peuvent être les ambassadeurs/portes-parole des marques sur Internet. Leur prise de parole personnalisée et personifiée est un gage de confiance pour leurs lecteurs, ils ont aujourd'hui un réel pouvoir de prescripteur. Ainsi, pour valoriser ses produits auprès d'une cible de gourmets, la pomme de terre Délicatesse a sollicité quelques blogueurs culinaires pour qu'ils testent/goûtent la pomme de terre, la cuisinent et partagent leur recette sur leur blog.

Les prescripteurs sont également une cible de communication importante. Par exemple :

- pour les produits de l'univers santé, les médecins généralistes, nutritionnistes et les pharmacies sont une source d'informations importante pour les consommateurs. Il est donc intéressant d'avoir une stratégie de communication directe auprès de ces prescripteurs sous la forme d'envoi de dossiers regroupant des informations médicales sur des problèmes nutritionnels (statistiques, dernières avancées scientifiques...). Certaines entreprises utilisent également leurs liens avec des organismes scientifiques pour leur faire jouer le rôle de caution scientifique ;
- les PME proposant des produits de terroir auront recours aux offices du tourisme, en essayant de se faire référencer par exemple dans le Panier gourmand mis en avant pour le tourisme régional ;
- pour les produits pour bébés, les pédiatres, les maternités et les pharmacies sont des cibles privilégiées. Pour les *pet-food*, ce sont les vétérinaires ; les marques de *pet-food* sont donc présentes lors des congrès de vétérinaires pour leur présenter leurs nouveaux produits.

Les entreprises, les interprofessions ont également recours au *lobbying* de façon à orienter indirectement les règles du jeu du marché en leur faveur. Ces actions sont parfois longues : les restaurateurs français ont ainsi fait pression pendant des années pour que le taux de TVA sur les repas pris aux restaurants soit abaissé du taux normal au taux réduit de 5,5 % dont bénéficiaient les fast-foods. Le taux de TVA a été réduit à 5,5 % en 2009 mais relevé à 7 % en 2012 puis 10 % en 2014.

#### Exemple

#### Une communication alternative à la communication mass-média : Matahi

La stratégie de communication de Matahi (voir chapitre 6 et illustrations en page II du cahier couleur) est basée sur les relais d'opinion. Il s'agit de faire parler du produit par le biais de prescripteurs qui vont cautionner le discours et le diffuser largement. Cela passe par 3 types de relais :

- les journalistes (presse et TV) vont accréditer le produit en donnant leur avis. La marque les utilise pour cautionner sa communication en relayant les parutions presse sur les réseaux sociaux et le site web ;
- les partenariats et ambassadeurs : événements ou personnalités à forte notoriété qui vont relayer l'image de marque et faire connaître le produit ;
- la PLV en magasin avec des animations pour rencontrer le consommateur, faire goûter le produit et générer du bouche à oreille.



## Cas d'étude

### Confi'pure

Nous allons dérouler un exemple de plan de communication, à partir des données d'une campagne de communication que Hero, devenu Charles & Alice<sup>1</sup>, nous a autorisés à présenter.

#### 1. Diagnostic

Hero, leader des desserts de fruits sans sucre ajouté au rayon frais et leader européen de la confiture, a lancé début 2008 la première confiture du rayon frais : Confi'pure.

Hero a en effet développé un tout nouveau process de production spécifique, proche de la flash-pasteurisation, pour préserver au mieux le goût du fruit. Cela passe aussi par l'ajout de moins de sucre comparé à une confiture classique. La différenciation produit repose sur son goût.

#### 2. Objectifs et cible de communication

Hero n'étant pas connu au rayon des confitures et ayant encore une faible notoriété au rayon des desserts de fruits (15 % en notoriété assistée – source étude : Omnibus Ipsos mars 2007), l'accent a été mis sur les objectifs suivants : notoriété : 35 % de notoriété assistée ; essai : plus de 5 % de pénétration ; fidélité : 35 % de réachat.

Les cibles de communication privilégiées sont les consommateurs actuels et surtout potentiels des produits Hero et les distributeurs.

#### 3. Plan de communication : mix-communication médias et hors média

Un plan communication en trois points : faire connaître, faire essayer, faire voir.

##### 3.1 Faire connaître : publicité

- Objectifs de la communication : Développer rapidement la notoriété et l'essai, indiquer clairement où trouver le produit (le rayon frais) et développer le référencement et la visibilité rayon.
- Copy strategy
  - USP : la confiture la plus proche du goût du fruit.
  - Reason Why : conservée au frais, process de flash pasteurisation, allégée en sucre.
  - Ton : simple, moderne, vivant ; frais, naturel.
  - Cible : 25-50 ans ; CSP AB+ ; urbain

...

<sup>1</sup> Nous remercions vivement C. Lequeux, chef de produit Hero en 2009 pour la transmission de ces informations.

### • Stratégie média

- Communication TV : 70 % de spots 17 secondes et 30 % de spots 8 secondes (= format raccourci du 17 secondes) ; diffusion de deux vagues de cinq semaines sur toutes les chaînes hertziennes ; 1400 GRP, décomposé en un taux de couverture de 93 % et une répétition moyenne de quinze.
- Lancement d'un site web : site dédié au produit ; mise en place d'animations du site spécifiques : jeux, partenariats... ; communication vers la base de données Hero, campagnes d'affiliation... ; lancement d'une boutique avec objets collectors.

### 3.2 Faire essayer : promotion et animation

- Campagne d'animations-dégustations dans plus de huit cents points de vente, principalement des HM ; dégustation des produits et distribution d'un leaflet avec bon de réduction et de « goodies ».
- Campagne de couponing caisse avec Catalina : ciblage des consommateurs de confiture ainsi que des acheteurs de produits de petit-déjeuner « premium ».
- Distribution de bons de réduction adaptés aux enseignes non couvertes par Catalina avec insertion dans la presse TV, bon de réduction avec les cartes de fidélité...
- Cross-couponing avec présence de bons de réduction sur les packs de la gamme Hero Sans Sucre Ajouté pendant le mois de lancement de Confi'pure.



Crédit photo : Serge Chapuis.

### 3.3 Faire voir : PLV et merchandising

- Campagne affichariot dans plus de six cents points de vente.
- Mise en place d'outil merchandising : packs pouvant contenir deux facings de produits, avec mention « Nouveau, Confiture » ; stops-rayons indiquant la nouveauté et le prix « Reconnu Saveur de l'année 2008 » ; balisage de la nouvelle catégorie avec mise en place de Kakémonos.

### 4. Résultats

- Une communication TV appréciée de 92 % des personnes interrogées (source : Agence LH2, post-test mai 2008).
- Des intentions d'achat qui progressent avec la répétition... mais des scores de reconnaissance qui plafonnent après la diffusion de six spots.

- Un niveau de notoriété de 33 % après la seconde vague, et qui s'élève à 41 % sur la cible média.
- Des niveaux de pénétration et de réachat toujours en progression.
- Une combinaison publicité TV + hors médias satisfaisante.

### 5. Épilogue

Confi'Pure a été retiré des rayons 18 mois après son lancement, en raison d'une rotation insuffisante et de l'arrivée de Bonne Maman sur ce rayon avec une gamme d'ultra-frais laitier.

## L'essentiel |

- **Les différentes actions que nous avons présentées** ne sont pas indépendantes, elles sont généralement mixées dans une campagne de communication. Un bilan de campagne peut alors permettre de contrôler leur efficacité respective.
- **En pratique, les mesures directes d'efficacité** pour les actions autres que la publicité et la promotion sont délicates. Il est par exemple difficile de connaître l'impact de la refonte du site Internet de la marque. Pour évaluer l'efficacité globale d'une campagne, on aura recours à des mesures globales et indirectes de notoriété, d'image, d'incitation à l'achat... mais sans être sûr d'isoler l'effet de la campagne de celui d'autres variables (autres campagnes, autres leviers marketing, contexte général, actions des concurrents...).
- **À chaque étape, la communication s'oriente** à la fois vers le consommateur final mais aussi vers d'autres cibles. Les moyens de communication les plus appropriés dépendent à la fois de l'étape du processus et des destinataires, et la promotion apparaît comme un soutien important à toutes les étapes.
- **La progression d'Internet étant inéluctable**, les stratégies deviennent de plus en plus multi-canaux et multi-formes. Ainsi, la distinction classique médias/hors médias, si elle reste très employée, perd de son sens en raison du développement des formes de communication possibles sur Internet. Le tableau 7.10 présente une nouvelle classification distinguant les *paid media* (audiences « achetées »), les *owned media* (contrôlées par l'entreprise) et les *earned media* (« gagnées »).



►► **Alors que le marché publicitaire des médias** dits « historiques » est en baisse, la croissance du *online* et en particulier des *owned* et *earned media* rend la communication à la fois plus accessible mais aussi plus difficile à maîtriser pour les marques.

Tableau 7.10 *Paid, owned et earned media...*

	<i>Paid media</i>	<i>Owned media</i>	<i>Earned media</i>
Offline	Publicité médias classiques PLV, marketing direct	Packaging Documents de la marque	Bouche à oreille, Relations presse, relations publiques
Online	Publicité <i>online</i> et e-mailing	Site Internet de la marque Marque sur réseaux sociaux et applications mobiles	Blogs, forums Prise de parole de la marque sur réseaux sociaux
Cibles	Consommateurs, prescripteurs, influenceurs	Consommateurs, prescripteurs, influenceurs	Blogueurs, fans de la marque

Source : d'après *Publicitor*, Dunod, 8<sup>e</sup> édition, 2014.

►► **L'enjeu majeur de la communication** est l'accès au consommateur. Or cet accès passe souvent par les distributeurs. Comme pour la plupart des produits alimentaires, la croissance des ventes est faible, la mise en avant des produits par les distributeurs est essentielle. C'est l'un des enjeux de la politique de distribution que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

## Chapitre 8

# Distribuer les produits agroalimentaires et se développer à l'international

### *Executive summary*

- ▶▶ **La grande majorité des produits alimentaires** sont aujourd'hui vendus par la grande distribution dans la plupart des pays européens. Pour beaucoup de producteurs, l'accès au marché dépend des distributeurs.
- ▶▶ **Utiliser la distribution, c'est vendre** à des acheteurs bien particuliers, qui ont un comportement spécifique qui tient aux particularités des marchés inter-entreprises : la demande est notamment une demande dérivée (l'acheteur n'est pas l'utilisateur).
- ▶▶ **Les décisions concernant la distribution** sont difficiles à prendre parce qu'elles engagent l'entreprise sur le long terme et ont de multiples répercussions. Le producteur doit donc comprendre le fonctionnement de la distribution alimentaire et le marketing du distributeur pour déterminer sa politique de distribution.

Plus des deux tiers des produits alimentaires sont aujourd'hui vendus par la grande distribution dans la plupart des pays européens et notamment la France. Pour beaucoup de producteurs, l'accès au marché dépend en dernier ressort des distributeurs : pour être achetés par les consommateurs, les produits doivent en effet être disponibles et attractifs, ce qui suppose d'avoir été achetés en quantité suffisante et mis en valeur par le distributeur. La simplicité de ce constat pourrait faire apparaître la distribution comme la dernière et assez simple étape d'un processus dont l'essentiel se déroule en amont : les consommateurs potentiels ont été identifiés, le produit a été fabriqué, conditionné, mis en valeur par la communication, il suffit de le vendre ! Ce n'est évidemment pas le cas.

La distribution permet la diminution des coûts de mise à disposition des produits au consommateur (coûts liés au stockage, au transport, au fractionnement..., ainsi que les coûts de transaction : prospection, négociation...) tout en lui offrant des services (produit disponible en quantité et en qualité, respect des horaires de livraison, plages horaires des ouvertures du magasin, proximité des points de vente...). De plus, une entreprise spécialisée dans le commerce peut, plus facilement qu'un producteur de produits agroalimentaires, étendre sa compétence commerciale : connaissance des marchés, des techniques de vente... Elle peut ainsi rentabiliser un service et des installations commerciales.

L'apport de la distribution au producteur peut donc s'analyser selon trois axes : l'espace (transport et allotissement), le temps (stockage et financement), et les fonctions d'assortiment (présence ou disponibilité en distribution) et de communication (image).

Un acheteur dans le milieu de la distribution a un comportement spécifique qui tient aux particularités des marchés inter-entreprises :

- la demande est une demande dérivée : elle n'est que le reflet d'une demande de produits et services par le consommateur. Par exemple, s'il n'y avait pas de demande pour des vins en bouteilles, les distributeurs continueraient de vendre le vin en « petit vrac » ;
- les marchés sont en général hétérogènes : les entreprises clientes présentent de grandes disparités de taille, de structure, de niveau de développement technologique ainsi que des différences non négligeables au niveau de leurs besoins (en quantités, en termes de fréquence d'achat, ou d'adaptation du produit) ;

- le produit est vendu à une organisation, qui délègue l'achat à un ou plusieurs de ses membres, dans le but de le revendre. Un acheteur n'est pratiquement jamais l'utilisateur du produit. Le processus d'achat et le comportement de l'acheteur industriel de la distribution peuvent alors être expliqués à partir de sa perception du risque encouru compte tenu de la décision à prendre, et de son attitude vis-à-vis de ce risque.

Les décisions concernant la distribution sont difficiles à prendre parce qu'elles engagent l'entreprise sur le long terme. Elles sont liées aux choix de l'entreprise (ciblage et positionnement) et ont à leur tour des répercussions sur le positionnement perçu du produit, ce qui explique que des marques telles que Fauchon ou Comtesse du Barry préfèrent une distribution en boutiques spécialisées. Elles ont également des répercussions sur les autres variables d'action marketing ; les choix de distribution n'étant pratiquement jamais exclusifs, les entreprises adaptent leurs gammes à chacun des circuits, avec des versions de produits, des packagings, des marques et une communication spécifiques, ce que fait par exemple Distriborg avec la marque Bjorg en GMS et la marque Bonnetterre en magasins biologiques. Enfin, ces décisions sont particulièrement contraintes, parfois imposées au producteur.

Concrètement, pour mettre en place une politique de distribution, il faut répondre à plusieurs questions : quel canal sélectionner ? Sur quels critères ? Quels acheteurs dans ces canaux ? Comment négocier avec ces acheteurs ? Il existe une grande diversité de situations en fonction des caractéristiques des produits, des producteurs et des canaux. Les relations avec un distributeur exclusif sont totalement différentes de celles qui peuvent être établies avec un acheteur de la grande distribution ; le poids d'une grande marque dans la négociation avec la grande distribution n'est pas comparable à celui d'une PME ; les négociations portant sur un produit peu ou mal différencié seront plus délicates que si le produit a très peu de concurrents. Parallèlement, les marchés alimentaires se caractérisent par la diversité des circuits et des formes de distribution envisageables : vente directe, magasins spécialisés, grande distribution, export ou encore restauration hors domicile.

Le producteur doit donc tout d'abord comprendre le fonctionnement de la distribution alimentaire (section 1) et le marketing du distributeur (section 2) pour pouvoir déterminer quelle sera sa politique

de distribution (section 3). Enfin, en raison de ses spécificités, une attention particulière sera portée à la distribution à l'international (section 4)<sup>1</sup>.

## 1. Comprendre le fonctionnement de la distribution alimentaire

Le circuit de distribution est l'ensemble des canaux (intermédiaires indépendants ou contrôlés) utilisés pour mettre des produits à la disposition du consommateur final. La longueur d'un circuit est définie par le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final :

- les circuits longs correspondent à une vente par l'intermédiaire de négociants, grossistes et distributeurs ;
- les circuits courts correspondent à une vente sans intermédiaire entre le producteur et le détaillant (en boutiques exclusives ou par franchise, par exemple) ;
- les circuits directs correspondent à une vente sans intermédiaire, du producteur au consommateur.

La structure de la distribution et son fonctionnement sont complexes. Pour les comprendre, nous allons d'abord retracer les grandes lignes de l'évolution de la distribution alimentaire, puis nous nous intéresserons à l'hétérogénéité actuelle du commerce de détail alimentaire.

### ***La distribution alimentaire : grandes lignes d'évolution***

#### ■ Du commerce à la distribution

Le succursalisme et les grands magasins peuvent être considérés comme les formes pionnières du commerce moderne. Le succursalisme est né à l'époque de la révolution industrielle, en s'appuyant sur deux principes : l'absence d'intermédiaire et la négociation des prix à la production. En France en 1822, la Maison Buhner, spécialisée dans les vins (à

<sup>1</sup> Nous remercions pour les compléments qu'ils ont apportés F. Saucède pour l'ensemble du chapitre et J.-P. Couderc et F. Cheriet pour la section 4. Pour une présentation complète des acteurs et stratégies dans la distribution, nous renvoyons à l'ouvrage de M. Filser, V. des Garets et G. Paché, *La Distribution : organisation et stratégie*, Paris, Éditions Management & Société, 2<sup>e</sup> éd., 2012.



l'origine des Établissements Nicolas), crée ses trois premiers magasins de vente au détail. La première société à succursales multiples apparaît en 1852 ; elles sont vingt-cinq en 1900 (Docks Rémois, Goulet-Turpin, la Ruche Picarde, Casino...). Ces sociétés s'appuient sur une structure centrale qui gère l'assortiment, stocke les marchandises dans des entrepôts et organise l'approvisionnement des succursales (petits magasins) qui peuvent proposer des prix bas grâce à une politique d'achats groupés. Parallèlement, en 1852, Aristide Boucicaut ouvre le premier grand magasin, le Bon Marché, et « invente » le marketing du point de vente : merchandising, service consommateur, livraison à domicile... mais aussi affichage des prix et prix plus bas que dans le commerce traditionnel. À la même période, se développent coopératives, groupements de commerçants, chaînes volontaires, ayant tous dans leurs principes une politique d'achats groupés permettant d'obtenir de meilleurs prix.

La période de dépression économique à partir de 1928 accroît aux yeux des consommateurs l'importance du prix dans leur choix de magasin. Elle explique l'essor des premiers libres-services discount aux États-Unis à partir de 1930 et des magasins à prix uniques proposant un assortiment limité de produits à bas prix en France (Uniprix, Monoprix, Prisunic...).

Dans la France de l'après-guerre, le commerce a une image négative. En 1949, peu après l'ouverture en 1948 d'un premier libre-service, Édouard Leclerc baptise sa formule « centre distributeur » et peu à peu le terme « distribution » remplace celui de « commerce ». Le concept de supermarché, né aux États-Unis et introduit en France en 1957, connaît alors une forte croissance, qui sera ralentie à partir de la fin des années 1960 par l'essor des hypermarchés (le premier a été ouvert en juin 1963 en région parisienne, à Sainte-Geneviève-des-Bois, sous l'enseigne Carrefour). En France, malgré des mesures gouvernementales destinées à freiner cette croissance (loi Royer), le nombre et la part de marché des hypermarchés continuent à augmenter très fortement dans les années 1970-1980. La formule s'implante en revanche difficilement à l'étranger, en particulier aux États-Unis ou dans d'autres pays dans lesquels la distribution est déjà bien structurée. C'est le cas par exemple de l'Allemagne ou de la Hollande dans le secteur de l'alcool : les cavistes étant très structurés et influents, les GMS n'ont pas l'autorisation de distribuer d'alcool au-dessus de 20 degrés.

Le hard-discount est né en Allemagne après la Seconde Guerre mondiale. Il se caractérise par une politique de prix très bas, avec un assortiment très réduit (souvent une seule référence par produit). À partir de 1988, date à laquelle le premier hard-discounter s'est implanté en France (Aldi), les grandes surfaces françaises ont souffert de cette nouvelle concurrence, et y ont répondu par les « premiers prix ». Les hard-discounters ont progressé régulièrement en Europe et en France, où leur part de marché dans la distribution alimentaire est passée de moins de 12 % en 2003 à 14 % en 2009. Depuis 2009 cependant, la part de marché du Hard-discount s'érode et ne représente en 2015 qu'un peu plus de 11 %<sup>1</sup>, notamment en raison de la riposte opérée par les hypermarchés et les supermarchés.

Ce survol de l'évolution de la distribution montre l'essor rapide de la grande distribution, qui s'est produit parallèlement au déclin des circuits longs traditionnels.

### ■ Le déclin des circuits longs traditionnels

Ces circuits font intervenir des grossistes qui vendent principalement à des détaillants ou à la restauration collective ou commerciale (réseau CHR : cafés, hôtels, restaurants). Les grossistes vendent en libre-service (*Cash & Carry*, « payer comptant et emporter »), comme Metro et Promocash, ou sur des marchés d'intérêt national (MIN)<sup>2</sup>.

Le grossiste étant un intermédiaire entre le producteur et le détaillant, il subit une double menace d'intégration : par l'amont si le producteur décide de livrer directement le détaillant (c'est le cas dans le secteur des bières où les grossistes indépendants ont quasiment disparu, les concessionnaires des brasseurs livrant directement les détaillants), ou par l'aval si le distributeur intègre la fonction de gros comme le font les centrales de la grande distribution en créant leurs propres dépôts régionaux. Le rôle des grossistes reste essentiel dans l'approvisionnement de la distribution en produits agricoles peu transformés (fruits et légumes) et en produits surgelés. Pour la majorité des produits des IAA la fonction de gros est intégrée par les sociétés de la grande

1 Source : Insight Book, 2015, Kantar WorldPanel.

2 21 marchés d'intérêt national ont été créés à l'instigation des pouvoirs publics. Leur activité porte essentiellement sur le commerce des fruits et légumes et des produits de la mer. Ces marchés réunissent plusieurs types d'acteurs : des producteurs, des coopératives, des expéditeurs et des grossistes. Le MIN de Rungis est le plus important.

distribution, par l'intermédiaire de leurs centrales d'achat. Les GMS font surtout appel aux grossistes pour des commandes de dépannage, même si le déclin du circuit long traditionnel reste très variable, en particulier dans le secteur du vin où le circuit fournisseur/centrale/point de vente de la grande distribution est loin de constituer le cas général.

Le secteur de la distribution alimentaire se caractérise par une concentration croissante des entreprises et la diversification des activités. Le groupe Pomona est ainsi, avec un CA de plus de 3 milliards d'euros en 2015, le premier distributeur français auprès de la RHD, mais aussi le premier mareyeur, et le premier importateur/exportateur de fruits et légumes *via* ses filiales (site *groupe-pomona.fr*). Il dispose à la fois :

- d'un pôle agro-industriel de production, importation et commercialisation de fruits, de légumes et de produits de la mer frais. Cette activité s'exerce auprès de grossistes et de centrales d'achat de la grande distribution ;
- d'un pôle de distribution de produits alimentaires livrés à la RHD, à la grande distribution et à la distribution spécialisée.

La tendance à la concentration et à la simplification des circuits touche progressivement la production agricole : les organisations de producteurs essaient de créer des passerelles les reliant directement aux enseignes, au détriment des intermédiaires : MIN, expéditeurs...

### ■ Un renversement du rapport de force fabricants/distributeurs ?

La croissance de la grande distribution depuis une quarantaine d'années s'est accompagnée d'une très forte concentration :

- dans le monde : Wal-Mart est de très loin le premier groupe mondial, avec un chiffre d'affaires en 2015 de 475 milliards de dollars HT, supérieur au chiffre d'affaires cumulé des quatre suivants (Costco, Carrefour, Schwarz – enseigne Lidl – et Tesco). Il a de plus une capacité financière lui permettant d'absorber n'importe quel concurrent. Wal-Mart réalisait cependant encore au début des années 2000, comme la plupart des distributeurs américains, l'essentiel de ses ventes sur le marché domestique contrairement aux distributeurs européens. Depuis, Wal-Mart s'est développé à l'international, en particulier sur le continent américain mais aussi en Chine et en Inde. La part du chiffre d'affaires à l'international de Wal-Mart était

de 16 % en 2002, 22 % en 2008 et 29 % en 2015 ; Costco, avec un modèle original (offre alimentaire et non-alimentaire pour particuliers et professionnels accessible depuis des entrepôts) progresse régulièrement (chiffre d'affaires global de près de 115 milliards de dollars en hausse de 3 % en 2015). L'enseigne prévoit un premier magasin en France en 2016 et 10 à 15 d'ici 2025.

- en Europe : la concentration est également forte, la part de marché des dix premiers groupes de distribution alimentaire est passée de 26 % à 30,7 % entre 2000 et 2011. La situation est cependant contrastée. Ainsi, le commerce traditionnel reste prédominant dans de nombreux nouveaux États membres, avec une part de marché de plus de 70 % en 2011 en Roumanie et en Bulgarie, mais il fait face à un essor fulgurant de la distribution moderne. Le cas de la Grèce et de l'Italie est particulier : la distribution moderne y reste relativement faible, et elle ne s'y développe pas aussi vite que dans d'autres pays ;
- en France : sept distributeurs se partagent le marché de la grande distribution et représentent près de 80 % du marché (voir le tableau 8.1).

Une autre clé du succès de la distribution ne peut pas être négligée : le fait de bénéficier de dégagements de fonds de roulement, ou BFR (besoin en fonds de roulement) négatifs. Le BFR correspond aux besoins de financement générés par l'activité : avant de percevoir le montant des ventes, une entreprise doit constituer des stocks et payer ses fournisseurs. Contrairement aux entreprises de production ou de transformation, les distributeurs ont des stocks réduits au minimum avec une rotation des produits élevée. Ils n'accordent pratiquement pas de délais de paiement à leurs clients (les consommateurs), et obtiennent de leurs fournisseurs des délais importants de règlement. Ils ont donc un BFR négatif, c'est-à-dire un excédent de trésorerie dû à l'activité, qu'ils peuvent réinvestir pour financer leur croissance ou bien transformer en placement financier.

**Tableau 8.1 – Les principaux acteurs de la grande distribution en France**

Enseignes	Année de création	Parts du marché alimentaire en 2001	Parts du marché alimentaire en 2008	Parts du marché alimentaire en 2014
Leclerc	1958	14,8	15,9	19,7
Carrefour et Carrefour Market	1959	22	20,8	18,8

• • •

Enseignes	Année de création	Parts du marché alimentaire en 2001	Parts du marché alimentaire en 2008	Parts du marché alimentaire en 2014
Intermarché	1969	14,3	12,3	13,3
Système U	1922	6,3	8,2	9,8
Auchan	1961	9,3	8,6	8,4
Lidl	1988	3,7	4,7	4,7
Géant et Casino	1898	5,8	5,5	4,4

Source : d'après Insight Book 2015 Kantar WorldPanel.

Un renversement du rapport de force entre fabricants et distributeurs peut dès lors être évoqué : le commerçant, qui traditionnellement était un intermédiaire au service du fabricant, devient l'élément central de décision et de pouvoir dans la chaîne de distribution. La situation est en réalité loin d'être homogène ; parallèlement au développement de la distribution, le mouvement de croissance et de concentration était également important dans l'industrie agroalimentaire et a conduit à la constitution de groupes à taille mondiale. Cependant, ce mouvement de concentration n'a pas été synonyme de disparition pour les plus petites structures, qui coexistent avec les géants de l'agroalimentaire. Si les négociations ont lieu d'égal à égal entre un distributeur et un groupe puissant, elles peuvent être particulièrement difficiles entre un hypermarché dont le chiffre d'affaires dépasse les 200 millions d'euros et une PME qui réalise 10 millions d'euros de chiffre d'affaires... Ce déséquilibre potentiel est l'une des raisons de l'intervention répétée des pouvoirs publics dans le domaine de la grande distribution.

### ■ L'évolution du contexte réglementaire français

Le renversement du rapport de force a inquiété les fabricants, mais l'essor de la grande distribution en France à partir des années 1960 a aussi inquiété les commerçants indépendants, si bien que les pouvoirs publics interviennent régulièrement sur les deux volets : les relations fabricants/distributeurs et le contrôle de la croissance de la grande distribution (Tableau 8.2).



**Tableau 8.2 – Les principales interventions des pouvoirs publics visant les relations fournisseurs-distributeurs et l'encadrement de l'essor des grandes surfaces**

Dates	Mesures principales	Objectifs	Conséquences observées
<b>1945 (ordonnance)</b>	Obligation d'établir une facture	Mettre en place un instrument de contrôle des prix	Intervention de l'État dans la surveillance des prix entre les acteurs économiques
<b>1963 (loi de finance)</b>	Interdiction de la revente à perte	Protéger le petit commerce	Les pratiques de discount sont limitées par le SRP*
<b>1973 (loi Royer)</b>	Mise en place d'une procédure d'autorisation d'ordre économique (surfaces supérieures à 1 000 m <sup>2</sup> ), distincte du permis de construire	Éviter un développement désordonné des GMS et protéger le « petit commerce »	La contrainte forte du texte aboutit à des pratiques visant à la contourner (parfois jusqu'à la corruption)
<b>1986 (ordonnance)</b>	Liberté des prix et de la concurrence	Favoriser la concurrence par la libéralisation des prix et adapter les pratiques concurrentielles compte tenu de l'essor des GMS	Développement des GMS et des pratiques de discount dans un contexte inflationniste défavorable au pouvoir d'achat
<b>1996 (loi Raffarin)</b>	Extension de la loi Royer (le seuil d'autorisation passe de 1 000 m <sup>2</sup> à 300 m <sup>2</sup> )	Limiter l'essor des grandes surfaces au profit du petit commerce	Frein à l'expansion des GMS par le nombre de m <sup>2</sup> sur le territoire national
<b>1996 (loi Galland)</b>	Renforce la notion d'interdiction de revente à perte et les sanctions correspondantes Interdiction de discrimination tarifaire	Équilibrer les relations entre fournisseurs et distributeurs Limiter la stratégie des prix d'appel abusivement bas en empêchant d'utiliser certains avantages de négociation pour faire baisser le SRP	Clarification des accords de négociation Augmentation tarifaire sur les grandes marques Création de NIP (Nouveaux Instruments Promotionnels tels que les bons d'achat) pour répercuter une partie des avantages négociés au consommateur

Dates	Mesures principales	Objectifs	Conséquences observées
<b>2005 (loi Dutreil-Jacob)</b>	Renforcement du formalisme lié aux coopérations commerciales Diminution du SRP	Contraindre fournisseurs et distributeurs à abandonner la négociation d'avantages aboutissant aux « marges arrières »	Changement progressif des habitudes de négociation Pression pour limiter l'augmentation des prix d'achat par les pouvoirs publics
<b>2008 (loi Chatel)</b>	Obligation d'un contrat de négociation intégrant et justifiant les avantages financiers Dernière étape de baisse du SRP qui atteint le triple net <sup>1</sup>	Terminer le processus entamé par le dispositif Dutreil-Jacob	Effets peu visibles sur les prix à la consommation en 2008 (période d'inflation des prix des matières premières)
<b>2008 (loi de modernisation de l'économie, LME)</b>	Cadre annuel de négociation intégrant tous les avantages financiers Plus de possibilités de négociation intégrées dans les prix à la consommation (baisse du SRP, négociabilité des tarifs retrouvée) Le seuil d'autorisation d'implantation de GMS repasse de 300 m <sup>2</sup> à 1 000 m <sup>2</sup>	Améliorer la transparence des relations entre fournisseurs et distributeurs Développer l'implantation des GMS sur des sites où la concurrence est jugée insuffisante	Baisse des prix, recours croissant aux NIP
<b>2015 Loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, (loi Macron)</b>	Encadrement de la formalisation des relations commerciales	Améliorer la transparence des relations et renforcer la lutte contre le déséquilibre entre partenaires commerciaux	Réflexions en 2016 sur une révision de la LME

\*SRP : Seuil de revente à perte.

<sup>1</sup> Le triple net est le prix net de remises, de ristournes et de coopération commerciale.

### ***Le cas particulier des relations agriculteurs/grande distribution***

Les négociations entre les agriculteurs et la grande distribution posent des problèmes particuliers. Face à une grande distribution organisée et concentrée, l'offre des agriculteurs est locale, atomisée, géographiquement dispersée, souvent saisonnière. À ces problèmes d'offre et d'organisation s'ajoutent des difficultés en termes de marketing (produits peu transformés et donc peu différenciés) et de logistique (produits frais non transformés fragiles et très rapidement périssables). Ainsi, par exemple, dans le secteur du lait, de la viande ou des fruits et légumes, toute surproduction se traduit par une très forte chute des prix. Là encore, les pouvoirs publics interviennent, sans que les effets soient toujours nettement positifs (tableau 8.3).

### ***L'hétérogénéité du commerce de détail***

Supposons qu'un producteur de fromages biologiques s'interroge sur les circuits de distribution envisageables pour ses produits. Quelles sont les différentes options ?

Il doit d'abord choisir de travailler en VAE (vente à emporter) pour la consommation à domicile, et/ou en RHF (restauration hors foyer<sup>1</sup>). Dans le cas de la VAE, il peut choisir la vente directe sur les marchés, à la ferme, via une AMAP, un magasin de producteurs ou un drive fermier, ou par Internet. Il peut envisager de devenir fournisseur d'un réseau tel que Biocoop (coopératives de consommateurs spécialisées dans les produits biologiques), s'orienter en passant ou non par un grossiste vers d'autres magasins spécialisés en produits diététiques et biologiques, vers des supermarchés spécialisés, ou encore vers la grande distribution généraliste ou l'export. S'il s'oriente vers la RHF, il peut envisager de fournir des hôtels, des restaurants, ou des cantines scolaires... Cet exemple donne un aperçu partiel de la diversité du commerce de détail. On peut classer ses différentes formes selon leurs caractéristiques techniques ou leur forme juridique. Nous présentons ci-dessous ces deux classifications, puis le commerce électronique.

#### **■ Les différentes formes de vente selon leurs caractéristiques techniques**

Comment classer les différentes formes de vente ? Une première possibilité consiste à distinguer commerce hors magasin et en magasin,

<sup>1</sup> L'expression RHD est équivalente (restauration hors domicile).

## Les relations agriculteurs/grande distribution

Tableau 8.3 – Exemples d'intervention des pouvoirs publics

	1999	2001	2008	2010	2014
	Double affichage du prix des fruits et légumes	Loi NRE (Nouvelles régulations économiques)	Loi LME (Loi de Modernisation de l'Economie)	Loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche	Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt
Objectifs	Faire apparaître les marges des distributeurs	Protéger les producteurs en limitant la promotion sur les prix des fruits et légumes	Renforcer le pouvoir d'achat des consommateurs en favorisant des baisses de tarifs Protection des producteurs agricoles	Encadrer et renforcer la transparence des rapports entre les producteurs agricoles et la grande distribution	Encadrer les négociations commerciales entre les producteurs et la grande distribution
Décisions	Affichage du prix d'achat au producteur et du prix de vente	Impossibilité pour les enseignes d'afficher les prix à l'extérieur des magasins en l'absence d'accord interprofessionnel	Liberté de négociation des prix entre la grande distribution et ses fournisseurs Interdiction des remises, rabais et ristournes et des coopérations commerciales sur les produits agricoles en dehors d'accords avec l'interprofession. Engagement contractuel sur les volumes et les conditions tarifaires négociées en précisant les contreparties à toute réduction tarifaire	Renforce le principe d'une contractualisation obligatoire entre les producteurs agricoles et leurs premiers acheteurs Création de l'observatoire des prix et des marges des produits alimentaires dont une des missions consiste à analyser la formation des prix au détail en GMS	Introduit une clause de renégociation des prix pour les coopératives afin de prendre en compte la volatilité des prix des matières premières Clarification des missions du médiateur des relations commerciales agricoles et renforcement de son recours
Résultats	Les distributeurs ont fait apparaître tous les prix intermédiaires, et donc les marges de tous les intervenants. Mesure non reconduite	Avantage : pas de baisse systématique des prix Problème : l'absence de promotion par les enseignes a entraîné des baisses d'achat des consommateurs Évolution depuis 2005 : la publicité sur les prix est autorisée à l'extérieur du magasin sous certaines conditions (accord préalable de l'interprofession et offre prix limitée à 5 jours).	Résultat indirect : les baisses des prix négociées entre la grande distribution et les industries agroalimentaires se répercutent sur les producteurs agricoles, fournisseurs des IAA	Résultats différents selon les filières et difficiles à évaluer	

puis à classer les points de vente selon des critères objectifs, tels que leur surface de vente. C'est la démarche de l'Insee en France.

### La classification des formes de vente de l'Insee

L'Insee distingue trois principaux ensembles de magasins :

- les magasins d'alimentation spécialisée ou d'artisanat (boulangeries, boucheries...);
- les magasins du commerce non alimentaire (grands magasins et autres) qui réalisent moins d'un tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires et représentent globalement une faible part du marché;
- les magasins non spécialisés à prédominance alimentaire qui réalisent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires et regroupent :
  - les GSA (grandes surfaces alimentaires) : hypermarchés (surface de vente d'au moins 2 500 m<sup>2</sup>), supermarchés (surface comprise entre 400 m<sup>2</sup> et 2 500 m<sup>2</sup> et qui réalisent plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires en alimentaire) et magasins populaires, de même taille que les supermarchés, mais qui réalisent entre un tiers et deux tiers de leur chiffre d'affaires en alimentaire;
  - les petites surfaces : supérettes (surface de vente comprise entre 120 m<sup>2</sup> et 400 m<sup>2</sup>) et alimentations générales (surface de vente inférieure à 120 m<sup>2</sup>);

Les magasins de maxi-discount ou hard-discount ne constituent pas pour l'Insee une catégorie particulière car ils peuvent adopter un format de supérette (moins d'un tiers d'entre eux) ou de supermarché.

L'étude de l'évolution des parts de marché de ces différentes formes de vente sur le long terme fait apparaître une diminution du poids des petites surfaces d'alimentation et une augmentation régulière de la part des grandes surfaces entre 1995 et 2007, puis une inversion récente de ces tendances (tableau 8.4.).



**Tableau 8.4 – Évolution des formes de vente au détail en France entre 1995 et 2014**

Formes de vente (poids en valeur relative du chiffre d'affaires)	1995	2000	2007	2014
Alimentation spécialisée et artisanat commercial :	18,5	16,8	16,7	18,2
Boulangeries-pâtisseries	7,3	6,6	6,5	7
Boucheries-charcuteries	7,1	6,2	5,2	4,8
Autres magasins d'alimentation spécialisée	4,1	4,0	5	6,4
Magasins de produits surgelés, supérettes et alimentation générale	10,0	9,0	8,3	7,2
Grandes surfaces d'alimentation générale :	63,2	66,4	67,5	65,5
Supermarchés	29,1	30,2	33,1	28,3
Magasins populaires	1,0	1,1	1,4	0,9
Hypermarchés (y compris drives)	33,1	35,1	33	36,3
Grands magasins et autres magasins non alimentaires spécialisés	0,3	0,4	0,1	0,1
Pharmacies et magasins non alimentaires spécialisés	0,5	0,5	0,5	1,1
Commerce hors magasin (marchés, vente par tournées, e-commerce,...)	7,4	7,0	7,4	6,3
Ensemble des ventes au détail de produits alimentaires (postes précédents et commerce de gros, autres prestataires de service et ventes directes des producteurs)	100	100	100	100

Source : d'après l'Insee, Comptes du commerce, 2001, 2008. 2015.

Les grandes surfaces semblent en effet être arrivées en phase de maturité : leur croissance depuis 1995 est moins forte que dans la période 1970-1990 et ralentit régulièrement.

Cependant, la classification de l'Insee permet seulement de décrire, mais sans les expliquer, les caractéristiques techniques et l'évolution des formes de vente et est trop générale :

- elle ne fait pas apparaître les différences entre formules : la relative progression des supermarchés jusqu'en 2009 masque en fait la stagnation des supermarchés traditionnels et l'essor des hard-discounters alors que le déclin depuis 2009 est dû plus au hard-discount qu'aux supermarchés traditionnels. De la même façon en 2014 les petits hypermarchés gagnent des parts de marché mais les grands hypermarchés en perdent ;
- elle masque les différences entre les secteurs : dans le secteur des fruits et légumes par exemple, les GSA sont peu attractives<sup>1</sup> : en 2007, leurs parts de marché (61 %) s'effritaient au profit des hard-discounts (14 %), mais aussi des marchés (et vente directe) et du commerce spécialisé qui représentent encore en 2006 respectivement 17 % et 8 % du marché ; en 2013, le recul des GSA est confirmé (54 %) malgré la progression des achats *online*, la part du hard-discount diminue (10,7 %) ainsi que celle des marchés (13 %), la part de marché des primeurs est stable et la progression la plus impressionnante est celle des grandes surfaces spécialisées en frais (GSFrais : 10,3 %) telles que Grand Frais ou Frais d'ici ;
- elle regroupe dans certains cas des formes de vente très différentes : le commerce hors magasin, en particulier, est loin d'être homogène. Il regroupe des formes très différentes de commerce alimentaire, des plus traditionnelles aux plus innovantes :
  - les marchés : comme nous l'avons évoqué, ils restent importants en particulier dans le secteur des produits peu transformés (fruits et légumes, viande, volaille...) ;
  - la vente par tournées : marginale en termes de chiffre d'affaires, elle concerne surtout les camions d'épicerie, boulangerie ou boucherie en zones rurales et certains secteurs particuliers (surgelés) ;

<sup>1</sup> Données CTIFL, 2007, 2014.

- la distribution automatique : encore peu développée en Europe par rapport à d'autres régions du monde (le Japon en particulier), elle est encore marginale en France et a souffert de l'interdiction des distributeurs automatiques dans les établissements scolaires à partir de 2005. Des distributeurs conçus comme de véritables points de vente en îlots sont cependant en tests dans des galeries commerciales ou dans des aéroports ;
- la vente à distance : la vente par correspondance par l'intermédiaire de catalogues, la plus ancienne forme de vente à distance, le téléachat et le commerce électronique ou e-commerce.

### ■ Le commerce indépendant, associé ou intégré

La distinction entre commerce indépendant, associé et intégré est importante, notamment pour comprendre les différences de fonctionnement entre distributeurs en matière de référencement et d'achat.

#### *Le commerce indépendant isolé*

Il se compose de magasins d'alimentation générale, d'alimentation spécialisée ou d'artisanat (boulangeries, boucheries...) financièrement et juridiquement indépendants. Les commerçants sont les propriétaires de leurs magasins, et ne dépendent d'aucun réseau. Face au déclin de ces commerces traditionnels de proximité, des initiatives sont lancées pour montrer leur intérêt aussi bien économique que social (campagne « Sauvons-les ! » présentée dans le chapitre 7, voir page IV du cahier couleur).

#### *Le commerce associé*

Il regroupe des entreprises indépendantes au sein d'un réseau qui peut avoir diverses formes :

- la *franchise* : c'est un système de distribution fondé sur une collaboration étroite entre un franchiseur qui fait bénéficier les franchisés de l'exploitation de son concept : sa marque, son enseigne, sa réputation, son savoir-faire, ses produits... Le franchisé doit en contrepartie verser un droit d'entrée ou/et des royalties, s'efforcer de contribuer au succès du réseau et donner au franchiseur les informations lui permettant d'évaluer la contribution du franchisé aux résultats. La franchise permet d'accélérer l'implantation d'un réseau car l'entreprise n'a pas besoin d'acquérir de nouveaux points de

vente. Dans le secteur du chocolat, les boutiques spécialisées développées sous franchise (Léonidas, De Neuville, Jeff de Bruges...) se développent, même si 85 % des ventes de chocolat sont réalisées en supermarché ;

- *les coopératives de commerçants* : regroupées en France dans la Fédération du commerce associé ([www.commerce-associe.fr](http://www.commerce-associe.fr)), elles ont pour principe de mettre sur un pied d'égalité l'ensemble des adhérents. Dans l'alimentaire, Leclerc, Intermarché et Système U sont les principales coopératives de détaillants.

### ***Le commerce intégré***

Dans ce cas, une seule entreprise cumule les fonctions de gros et de détail, avec éventuellement une fonction de production. La distinction entre commerce intégré et commerce associé se situe donc surtout au niveau de l'organisation.

Dans cet ensemble :

- les réseaux succursalistes contrôlent un grand nombre de magasins (au moins dix magasins de vente au détail), dont les responsables sont des gérants salariés (par exemple, Casino, et les hard-discounters Aldi, Norma, Lidl) ou des directeurs salariés (Auchan et Carrefour). Les points de vente appartiennent à la société-mère, ce qui permet de mieux maîtriser l'unité de l'enseigne qu'un réseau de franchise ;
- le commerce coopératif intégré regroupe des coopératives de consommateurs ; il a un rôle marginal dans la distribution alimentaire en France. Après la disparition des Coop, les coopératives existant encore se rallient aux groupes coopératifs alors que dans d'autres pays ce mouvement est dynamique (par exemple en Suisse, avec Migros et Coop Suisse).

Les réseaux sont souvent mixtes : les enseignes ont à la fois des points de vente affiliés et des contrats avec des points de vente indépendants. Les réseaux mixtes franchise/succursalisme se développent, en particulier dans la restauration ou pour le développement international des distributeurs.

Les distinctions sur des critères de taille ou des critères juridiques ne peuvent cependant pas suffire pour comprendre le fonctionnement de la distribution alimentaire, et en particulier l'essor du commerce électronique.

## ■ Le commerce électronique : quelle formule de vente pour l'avenir ?

L'utilisation d'Internet se généralise, entraînant le développement du commerce électronique de détail ou commerce B2C (*business to consumer*), y compris sur les marchés de l'agroalimentaire. Au niveau mondial en 2015, le marché des ventes en ligne de produits alimentaires est ainsi estimé à 130 milliards de dollars (soit environ 115,5 milliards d'euros).

Différents acteurs peuvent distribuer des produits alimentaires en ligne :

- des fournisseurs pour lesquels Internet, qui représente l'un des canaux de distribution, revêt un intérêt stratégique puisqu'il permet de contrôler sa distribution en établissant un lien direct avec le consommateur : des producteurs (notamment pour le vin) ou des IAA ;

### Exemple

#### Le cas Evian

En région parisienne, Evian a réussi à relancer les ventes de packs d'eau en supprimant l'inconvénient majeur qui consiste à devoir porter des colis lourds grâce à la livraison à domicile.

En France, il offre la possibilité aux consommateurs de personnaliser leurs bouteilles pour des événements tels que les fêtes de fin d'année ou les célébrations familiales comme les mariages (voir chapitre 7) en étant livré par La Poste.

- des distributeurs qui ont déjà un réseau de magasins (stratégie *brick and mortar* : ils s'appuient sur leurs points de vente traditionnels « en brique et ciment ») et s'orientent en plus vers le commerce électronique (stratégie *click and mortar*) en proposant à leurs clients soit une livraison à domicile, soit un retrait des commandes dans un point de collecte prévu à cet effet : magasin, drive, casier... C'est notamment le cas du « drive » dans les GMS, qui représente un marché en forte croissance ;
- des entreprises 100 % en ligne (ou dotcoms). Leur stratégie est dite de *all click* car l'entreprise n'a pas de point de vente physique. Plusieurs stratégies, non exclusives, peuvent être distinguées, selon que l'intermédiaire acquiert ou non la propriété des articles dont il propose la vente. Dans le premier cas, le revendeur reprend les codes du commerce traditionnel (physique ou par correspondance) pour



proposer une offre à la manière d'un détaillant en ligne. Dans le second, le distributeur propose une plateforme (dite *two-sided platform*) dont l'objectif consiste à organiser la rencontre d'un ensemble d'offres avec un ensemble de clients potentiels ; l'intermédiaire se rémunère alors en prenant une commission sur les ventes réalisées via l'utilisation de son interface électronique.

L'entreprise qui souhaite développer sa présence sur Internet doit ainsi répondre à un ensemble de questions cruciales, parmi lesquelles :

- Se contentera-t-elle uniquement d'être présente sur Internet, ou bien cherchera-t-elle également à intégrer les bénéfices qu'offrent les points de vente ou de distribution physiques ? On peut ainsi noter que, si la plupart des distributeurs « physiques » ont développé une offre de e-commerce, les *pure players* de l'Internet tendent également à s'hybrider en ouvrant des points de vente physiques.
- Prendra-t-elle en charge sa distribution physique ou bien choisira-t-elle de recourir aux services de prestataires spécialisés ? Les fortes attentes des consommateurs qui pèsent sur la rapidité des délais de livraison confèrent à la logistique des achats en ligne une importance stratégique indéniable.
  - Certains distributeurs, dont le succès s'appuie notamment sur l'excellence logistique, peuvent ainsi désirer étendre leur contrôle sur l'intégralité des fonctions de la distribution physique (cas d'Amazon).
  - D'autres peuvent ainsi choisir de recourir à des prestataires de services logistiques. Chronopost, filiale du Groupe La Poste, s'est ainsi doté d'une structure dédiée à la livraison de produits alimentaires (Chronopostfood) et propose désormais un service de transport sous température contrôlée dédié à la livraison de produits frais (Chronofresh).
- Choisira-t-elle de se porter acquéreur des produits qu'elle propose ou bien se positionnera-t-elle comme spécialiste de l'intermédiation en facilitant la rencontre entre les producteurs et les consommateurs (cas de La Ruche Qui Dit Oui !).

L'utilisation d'Internet ne se limite cependant pas à l'achat en ligne et le développement des terminaux mobiles permet un accès, quasi ininterrompu dans le temps et dans l'espace, à l'offre des producteurs et des détaillants. Chacune des phases du comportement d'achat des consommateurs est ainsi susceptible d'être influencée par

l'accès à l'information qu'un usage d'Internet procure. Le consommateur peut développer une réelle expertise relative aux offres des producteurs et des détaillants. Faciliter la lecture des interfaces, le repérage des produits et des informations deviennent des préoccupations cruciales dans le merchandising des sites marchands.

Le consommateur est ainsi amené à développer un parcours dit « cross-canal » plutôt que de se restreindre à un unique canal. Si, dans un premier temps, les distributeurs ont développé leurs différents canaux de manière cloisonnée (on parle alors de stratégie « multi-canal »), tout l'enjeu consiste désormais à proposer un « écosystème omni-canal »<sup>1</sup>. De telles stratégies vont bien au-delà de l'hybridation que proposent les formats *click and collect* tels le drive, dans laquelle le point de collecte physique n'a qu'une fonction logistique. L'objectif d'une stratégie omni-canal consiste en effet à décupler la proposition de valeur faite aux consommateurs en créant une interpénétration des canaux virtuels et physiques<sup>2</sup>.

Le développement des supermarchés en ligne progresse malgré de nombreux freins. En plus des difficultés inhérentes au cybercommerce (sécurisation des paiements, tarifs de livraison parfois inférieurs au coût), les produits alimentaires posent d'autres problèmes. Pour éviter le retour de produits abîmés, il faut s'assurer de leur parfaite conservation, c'est-à-dire parfois revoir le packaging, consacrer du temps à la préparation des commandes et maîtriser parfaitement la logistique, ce qui engendre bien sûr des coûts supplémentaires et une plus faible rentabilité.

En France, les enseignes de la grande distribution se sont intéressées au commerce électronique longtemps après le pionnier Télémarket créé en 1985. Progressivement, les groupes intégrés ont développé l'activité commerce électronique, (par exemple Ooshop pour Carrefour ou Auchandirect.fr pour Auchan), suivis par les franchisés et les indépendants (Leclerc, Intermarché et Système U développant la formule depuis 2007). En 2008, Monoprix a ouvert un site marchand (Monoprix.com) fonctionnant sur le principe du « picking ». Si les ventes en ligne de produits alimentaires ne représentaient en

1 Collin-Lachaud, I. et Vanheems, R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride, *Recherche et Applications en Marketing*, 31(2), 43-61.

2 Lorsque les technologies digitales sont mobilisées pour enrichir l'expérience en magasin, qui reste le lieu encore dominant de l'achat, on parle alors de stratégie « phygitale ».

France qu'environ 250 millions d'euros en 2006, le e-commerce des produits alimentaires (drive et livraison à domicile pour les PGC et le FLS) représente en 2015 5,5 % des ventes des GMS (Distribook, 2016). Leclerc et Auchan sont les leaders du Drive avec 70 % des dépenses.

Le potentiel de croissance des ventes en ligne de produits alimentaires est conséquent : si, en 2015, seul 1 Français sur 4 a déjà réalisé des achats de PGC par Internet, les analystes des marchés estiment que 10 % des achats de PGC et FLS seront effectués en ligne à l'horizon 2025. Témoin des enjeux que les marchés de l'agroalimentaire représentent en matière de e-commerce, Amazon, qui s'est développé en 1995 sur la vente en ligne de livres, propose depuis 2015 plus de 25 catégories de produits alimentaires et de boissons alcoolisées en France (soit 34 000 références), et développe, aux États-Unis, en Italie et en Angleterre une offre de produits frais en livraison le jour même à domicile.

## 2. Le marketing du distributeur

Comme toute entreprise, le distributeur alimentaire détermine sa stratégie marketing à partir du positionnement retenu et du choix du segment de consommateurs à qui s'adressera son offre (le ciblage). Ces principes sont valables aussi bien pour un petit magasin indépendant d'alimentation spécialisée que pour un groupe de la grande distribution, même si le degré de complexité est différent.

Après les principaux choix stratégiques des distributeurs, nous présenterons la politique produit du distributeur : assortiment, achat et gestion des marques de distributeur (MDD).

### *Les principaux choix stratégiques du distributeur*

Quelle que soit sa taille, le distributeur doit avant tout tenter de répondre à trois questions liées : quel degré de spécialisation pour quelles cibles, quel positionnement, quel marketing-mix ?

#### ■ Quel degré de spécialisation pour quelles cibles ?

Le distributeur choisit entre trois stratégies – marketing indifférencié, concentré sur une niche ou différencié- présentées dans le chapitre 5 (voir la section 1) :

- *Un marketing indifférencié* : les magasins indépendants d'alimentation générale proposent une offre de généraliste à tous les clients de leur zone de chalandise (la zone d'attraction commerciale dans laquelle résident les ménages susceptibles d'être des clients du point de vente). Sur le long terme, le déclin de ce format est régulier ; autrefois magasin principal des consommateurs, il se positionne plutôt aujourd'hui comme magasin de commodité ou de complément. Cependant, ce commerce connaît un certain renouveau car il répond à la recherche de proximité géographique et relationnelle par les consommateurs ;
- *Un marketing concentré sur une niche* : le distributeur spécialiste se positionne sur un créneau précis, il doit donc bien identifier les attentes de sa cible et avoir un positionnement clair. Un spécialiste de la vente de surgelés à domicile, une épicerie fine de centre-ville, un magasin spécialisé en produits biologiques ou diététiques qui connaissent les attentes de leurs clients et l'offre qui leur est adaptée deviennent des magasins de conviction pour leurs clients. Des chaînes de magasins spécialisés et des enseignes à thème se développent également, avec un positionnement clair en termes de produits (les chocolats Leonidas ou les caves Nicolas pour le vin) ou de catégories (produits surgelés haut de gamme chez Picard...). Cependant une niche trop étroite, un concept de vente mal adapté ou une offre peu différenciée conduisent à l'échec. Le secteur de la boulangerie par exemple a connu des difficultés à partir des années 1960 et ne s'est redressé qu'après des efforts importants en termes de qualité et de variété de l'offre et de concepts de vente (voir l'encadré suivant).

### Le secteur de la boulangerie : déclin et renouveau

La baisse de la consommation de pain en France a commencé après la Première Guerre mondiale et s'est accélérée à partir des années 1960, entraînant la disparition de près d'un tiers des boulangeries. Les principales raisons de cette désaffection sont la diversification de l'alimentation et des considérations diététiques (voir le chapitre 1) mais l'image des boulangeries est aussi en cause. Autrefois reconnues comme spécialistes du pain, les boulangeries ont perdu cette image après avoir opté pour une production plus rapide avec des machines à pétrir et un pain blanc ne nécessitant plus de longue fermentation. Les GMS proposant des produits semblables à un prix plus intéressant ont rapidement pris une large part du marché.

• • •



• • •

Le renouveau de la boulangerie est passé par l'affirmation d'une offre de spécialiste mise en place par les grandes meuneries qui ont mis en place des franchises dans les boulangeries (comme Banette ou Festival) (farines sélectionnées, recettes exclusives, formation des boulangers...), et des concepts de vente adaptés (implantation des boulangeries dans des lieux à forte fréquentation – gares, aéroports, Musée du Louvre... –, fabrication traditionnelle sous les yeux du client...).

Sur ces bases, les boulangeries Paul sont aujourd'hui leader de la boulangerie artisanale en France et présentes dans plus de 30 pays.

- *Un marketing différencié* : la plupart des groupes de la grande distribution alimentaire sont des multispécialistes : ils ont des portefeuilles d'enseignes et de formats de magasins qui leur permettent de répondre à un ensemble d'attentes ou de bénéfices recherchés par l'ensemble des consommateurs : magasins de proximité jouant surtout sur la praticité, supermarchés et hypermarchés en priorité sur le choix et le prix, hard-discount sur les prix les plus bas.

### *Quelle(s) cible(s) ?*

Un distributeur alimentaire peut réussir en s'adressant à une cible étroite, définie par exemple à partir de critères ethniques ou religieux (épicerie africaine ou boucherie halal ou cachet), de circonstances de consommation (boutique de dragées) ou encore de critères de revenus, comme les épiceries de luxe Fortnum & Mason à Londres, Fauchon à Paris, ou le supermarché haut de gamme Migros de l'aéroport de Zurich.

Dans la grande distribution en France, les formules qui s'adressent à des cibles larges (hypermarchés ou hard-discounts) sont prépondérantes. D'autres formules s'adressent à des cibles plus étroites comme les magasins de dépannage (*convenience stores*). Ces petits magasins ont été lancés par les groupes pétroliers qui ont créé des boutiques dans les stations-service dans les années 1970. Ils proposent des produits de dépannage, des produits alimentaires d'impulsion (boissons, sucreries, grignotage...) et des services de proximité (pain...) en s'adressant à une clientèle captive. Alors que les *convenience stores* représentent actuellement plus de 20 % du marché britannique, la formule n'a pas connu autant de succès en France. La réussite de ce concept sur le marché britannique est certes liée à ses particularités : peu de points de vente alimentaires en centre-ville, intérêt des consommateurs pour



les plats à emporter... Le succès de ces magasins pourrait cependant rapidement se généraliser car l'aspect *convenience* prend de l'importance dans tous les pays. Le groupe Monoprix a testé à partir de 2003 un concept de magasin de *convenience* qualitatif avec un assortiment large et un espace restauration. Le parc était de plus de vingt Monop' en 2008 et une centaine en 2015, positionnés comme des magasins d'hyper-proximité, avec des horaires larges et des produits diversifiés. En parallèle, le groupe développe aussi les monop'daily, espaces de restauration rapide haut de gamme (23 en 2015).

### ■ Quel positionnement ?

Comment attirer et conserver les clients ? Traditionnellement on oppose l'offre de prix bas à la différenciation ; en fait, comme pour les IAA une offre couplée prix bas et différenciation est possible (voir la section 1 du chapitre 5).

#### *L'offre classique de la grande distribution : les prix bas*

L'avantage concurrentiel des distributeurs alimentaires repose souvent sur les prix. En se positionnant clairement sur des prix plus bas que les enseignes conventionnelles, les hard-discounters ont progressé régulièrement jusqu'en 2009, où ils ont atteint une part de marché de 14 % dans un contexte de crise économique. Les distributeurs conventionnels ont alors réagi :

- en adoptant des positionnements du type EDLP (*every day low price*) : cette politique consiste à offrir des prix bas tous les jours et non de façon ponctuelle avec des remises temporaires, apportant une meilleure maîtrise en matière de prévision des ventes car elle limite les effets des promotions par réduction tarifaire. Les distributeurs mettent en valeur leurs efforts en termes de prix en développant des gammes de premier prix ou de MDD bas de gamme
- en ayant de plus en plus recours aux promotions et en communiquant sur le prix du panier moyen (voir chapitre 7) ;
- en intégrant le format hard-discount dans leur portefeuille de formats : plusieurs distributeurs conventionnels ont ainsi créé leur enseigne de discount : Carrefour (Ed, disparue en 2012), Intermarché (Netto, 300 points de vente en 2015), Casino (Leader Price, 600 points de vente en 2015), Auchan (Simply market, 300 points de vente en 2015) ;

- en testant de nouvelles formules de contre-attaque. Auchan a lancé deux formules en France :
  - l'ajout dès 2004 à des hypermarchés existants d'une zone « self-discount », avec des produits moins chers que des produits premiers prix et de la vente en vrac de céréales, café, confiserie ou vin ;
  - une formule associant l'hypermarché, le hard-discount et le *Cash & Carry* : les Halles d'Auchan (cinq magasins en région parisienne en 2008) proposent à la fois des produits de marques nationales, des produits premiers prix présentés dans leurs conditionnements d'origine et des gros conditionnements. Ce concept est cependant en difficulté et plusieurs fermetures ont eu lieu en 2015.

### *Les possibilités de différenciation*

L'affrontement sur le terrain des prix n'est pas la seule option possible, les consommateurs se déplacent aussi pour une offre unique en termes de produits, de service, d'image, voire d'expérience.

#### • **L'offre et la mise en valeur des produits**

Une offre originale, une organisation en univers de consommation ou en boutiques, une présentation théâtralisée des produits, le développement d'un marketing sensoriel du point de vente destiné à stimuler tous les sens des consommateurs sont autant de voies de différenciation pour les enseignes.

Les distributeurs britanniques proposent depuis longtemps des produits préparés prêts à emporter pour consommer ou cuisiner. Alors qu'en France le rayon snacking progresse très rapidement, peu d'enseignes ont un pôle snacking dédié, quand les enseignes britanniques (Marks & Spencer, Sainsbury's, Tesco, Safeway...) disposent d'un espace *food to go* avec des stands de plats chauds, de pâtisseries, un *salad-bar* où les clients peuvent confectionner leur salade. Les enseignes testent cependant des concepts, à l'image du Carrefour Market de Barcelone qui propose un bar « fresh & go », un espace de vente à emporter, deux points de restauration sur place, et des caisses rapides, le tout en entrée du magasin.

Certaines grandes surfaces proposent des produits de luxe (caviar, produits Fauchon...) à une clientèle citadine aisée. D'autres proposent des rayons « boutiques » à service où les produits sont préparés sur place : glacier, crêperie, stand de transformation de fruits et légumes...

Excellentes pour l'image, ces initiatives posent cependant un problème de coût et risquent de nuire à l'image prix de l'enseigne ; des tests sont effectués régulièrement pour évaluer leur intérêt.

#### • Les services

Certains distributeurs offrent plus de confort d'achat dans les magasins, ce qui peut se traduire par une implantation et un aménagement différents du point de vente, voire de nouvelles conceptions du point de vente.

#### Exemple

##### Carrefour Planet

Carrefour a lancé en 2010, avec Carrefour Planet, le concept d'univers de consommation : le magasin n'est plus aménagé en rayons regroupant les produits par familles techniques mais en pôles de produits regroupés en fonction des besoins auxquels ils répondent (produits pour bébés, produits pour le petit-déjeuner...). Très gourmand en espace et pas toujours convaincant pour le consommateur, ce concept a été abandonné. Malgré l'échec des Carrefour Planet, Carrefour lance cependant régulièrement de nouveaux tests de magasins en Europe.

Des enseignes se distinguent par l'offre de services : le drive, la livraison à domicile ou encore des horaires d'ouverture adaptés à la cible. Les supermarchés britanniques en centre-ville sont par exemple ouverts sept jours sur sept le plus souvent jusqu'à 22 heures. Au-delà de ces services « classiques », les distributeurs offrent de plus en plus de services traditionnellement réservés aux marques, comme les conseils nutritionnels ou culinaires. Ainsi, le site « On mange quoi ce soir » de ChronoDrive propose des recettes et génère la liste de courses correspondante.

Des points de vente traditionnels, kiosques, ou en distribution automatique sont implantés dans les lieux de vie ou de passage (gares, stations de métro). Malgré les handicaps (coût d'installation, logistique), les initiatives des distributeurs et des industriels montrent qu'il s'agit d'un marché prometteur.

#### • Les valeurs

Au-delà de l'offre de produits et de services, c'est par leurs valeurs que les distributeurs cherchent à se différencier : par exemple, le « combat » pour Leclerc (pour les prix bas, contre les monopoles, pour l'environnement...), le Commerce équitable pour Sainsbury's au Royaume-Uni,

le développement durable pour Biocoop en France, WholeFoods aux États-Unis ou Migros en Suisse. Notons que toutes les enseignes françaises de la grande distribution déclarent aujourd'hui être engagées dans le développement durable, et notamment dans la lutte contre le gaspillage alimentaire dont l'importance est aujourd'hui reconnue à tous les niveaux (voir la campagne de lutte contre le gaspillage en page III du cahier couleur).

### La Grande Distribution et la lutte contre le gaspillage alimentaire en France

Les distributeurs, s'ils ne sont responsables directement que de 10 % du gaspillage alimentaire en France, sont accusés de provoquer indirectement du gaspillage alimentaire dans les foyers, notamment parce qu'ils encouragent l'achat en grande quantités de produits susceptibles d'être jetés. Sans attendre la loi de 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, les industriels ont initié différentes opérations ou partenariats (tableau 8.5).

**Tableau 8.5 – Exemples d'initiatives de distributeurs pour lutter contre le gaspillage alimentaire**

Groupe/Enseigne/ Magasin	Titre – Partenariat – Date début	Campagne/Actions
<b>Majorité des groupes de distribution</b>	Partenariat avec le réseau Banques Alimentaires et autres associations.	Cession organisée des produits proches de la péremption.
<b>Monoprix (Casino)</b>	ABC anti-gaspillage	Création d'un ABC anti- gaspillage alimentaire.
<b>Monoprix Carrefour Auchan</b>	BOGOFL (Buy One – Get One Free Later) – 2012	BOGOFL : le produit offert dans la promotion peut être récupéré plus tard au magasin.
<b>Auchan, Carrefour, Leclerc</b>	Zéro-Gâchis – 2013	Référencement sur le site zero-gachis.com des produits proches de la DLC sur lesquels une promotion est effectuée.
<b>Casino</b>	Partenariat avec GoodPlanet. Campagne « Choisir c'est agir » – mai 2013	Campagne de sensibilisation et conseils pour les consommateurs pour leurs achats et les pratiques domestiques.

Groupe/Enseigne/ Magasin	Titre – Partenariat – Date début	Campagne/Actions
<b>Ensemble des Intermarché</b>	Les fruits et légumes moches – octobre 2014	Vente à prix réduits de fruits et légumes moches. Opération étendue à d'autres produits en 2016.
<b>Leclerc Templeuve, McCain, Randstad</b>	Lancement de la marque « Bon et bien » – mai 2015	Gamme de soupes réalisées avec des légumes hors- calibre par des anciens chômeurs de longue durée ou des personnes en réinsertion.
<b>Carrefour, Casino, Leclerc, Monoprix</b>	Référencement des produits Les Gueules Cassées® 2014 : fruits et légumes 2015 : extension à d'autres produits	Les Gueules Cassées® » est une démarche initiée par des producteurs, artisans et fabricants de toutes les régions de France afin de revaloriser des produits moins parfaits mais qui méritent d'être vendus.

Source : d'après Le Borgne et al., *Décisions marketing*, 2016.

Certaines de ces opérations sont toutefois ponctuelles et ont plus un objectif de communication que de changement de pratiques. Des progrès sont encore à réaliser notamment sur les questions de critères d'achat des produits aux fournisseurs (calibrage), de logistique, d'adoption du vrac, présent dans les  $\frac{3}{4}$  des magasins biologiques, mais très peu présent dans les GMS.

### ***Les prix bas et la différenciation, pas obligatoirement contradictoires***

Comme nous l'avons souligné dans la section 1 du chapitre 5, les deux options prix bas et différenciation ne sont pas incompatibles. Les distributeurs britanniques, qui se caractérisaient traditionnellement par des niveaux de services et de marges élevés, ont été contraints après l'arrivée de Wal-Mart<sup>1</sup> de baisser leurs prix tout en maintenant leur niveau de service. Wal-Mart a bâti son succès aux États-Unis sur la politique de l'*every day low price* et du service client (accueil des clients à l'entrée du magasin, assistance lors du passage aux caisses...). Il se développe actuellement en privilégiant le format « supercenter », un grand hypermarché généraliste.

<sup>1</sup> Wal-Mart a racheté Asda en 1999.



Ce double positionnement prix/service suppose cependant une parfaite maîtrise des coûts et en particulier des coûts de logistique.

### ■ Quel mix-marketing ?

Les choix stratégiques du distributeur vont se traduire dans son marketing-mix. Comme le montre le tableau 8.6., le mix du distributeur est assez différent de celui du producteur : la politique produit est principalement orientée sur l'assortiment, l'achat et la gestion des gammes ; la politique de distribution se définit à partir des services que le distributeur propose. Nous avons déjà évoqué les choix à faire en termes de prix et de service, nous allons détailler dans ce qui suit la politique produit.

**Tableau 8.6 – Comparaison entre le marketing-mix du producteur et celui du distributeur**

	<b>Marketing mix du producteur</b>	<b>Marketing mix du distributeur (« retailing-mix »)</b>
<b>Politique de produit</b>	Composition de la gamme. Gestion de la marque	Composition de l'assortiment. Politique de référencement, d'achat et de gestion des stocks Gestion des marques et des MDD
<b>Politique de prix</b>	Détermination des prix (tarifs) et marges en fonction des contraintes économiques et du positionnement retenu	Détermination des prix et marges en fonction de la concurrence et du positionnement retenu
<b>Politique de distribution</b>	Choix des canaux en fonction des caractéristiques des produits et des clients (acheteurs et consommateurs).	Politique de service. Choix de : la méthode de vente (avec ou sans magasin, libre service ou vente traditionnelle) ; le ou les format(s) ; l'implantation et l'agencement des points de vente (merchandising) ; le degré de sophistication des points de vente : heures d'ouverture, services (politique de remboursement, de retours...)
<b>Politique de communication</b>	Communication média tous supports Peu de contacts directs avec l'acheteur final	Communication média limitée jusqu'en 2007 à certains supports Programmes de fidélisation Communication de l'enseigne et du point de vente (promotion, PLV...) Merchandising Contacts directs réguliers avec l'acheteur final

## ***La politique produit du distributeur : assortiment, achat, gestion des MDD, merchandising***

La politique d'assortiment s'inscrit dans le prolongement de la stratégie marketing du distributeur, dont l'objectif final est la rentabilité du point de vente.

### ■ Comment un distributeur constitue-t-il son assortiment ?

#### ***La largeur et la profondeur de l'assortiment***

La constitution et la gestion de l'assortiment par le distributeur peuvent se comparer à celles de la gamme, traitées dans le chapitre 6. La largeur d'un assortiment correspond au nombre de catégories de produits, et sa profondeur au nombre de références offertes pour chaque catégorie de produits.

Les magasins d'alimentation spécialisée ont un assortiment étroit et profond. Par exemple, alors qu'un rayon boulangerie d'un hypermarché propose au plus une dizaine de pains différents, une boulangerie en offrira plus du double. Les boulangeries Paul, leader de la boulangerie artisanale en France, ont une carte jouant sur les innovations aussi bien pour les variétés (« benoîtons » aux olives ou au chocolat...) que pour les formats (« benoîtons » individuels de 50 grammes, pains de 200 à 400 grammes ou au poids).

À l'opposé, les hard-discounts se caractérisent par une profondeur d'assortiment très réduite, même si progressivement leur offre s'enrichit (on donne le nom de *soft discount* aux discounters qui proposent un assortiment plus large et des prix un peu plus élevés que le véritable hard discount). Lidl est allé plus loin en introduisant des marques nationales dès 2007 dans son assortiment, ce qui lui a permis de progresser à la fois en termes de pénétration mais aussi de montants de paniers moyens. En 2016, Lidl a décidé de développer l'offre bio de ses magasins pour confirmer sa sortie du hard-discount.

#### ***Les produits***

Le détaillant doit optimiser l'attractivité et la rentabilité du magasin. Les produits seront donc évalués en fonction de leur capacité à attirer les clients vers le rayon concerné et à contribuer à la marge du rayon. En dehors de cas particuliers (boutiques exclusives n'offrant que les produits de la marque), quatre grandes catégories de produits

alimentaires composent en général l'assortiment d'un détaillant pour une catégorie de produits donnée :

- les produits leaders de la catégorie, les incontournables : selon la profondeur de l'assortiment, une ou plusieurs marques peuvent entrer dans cette catégorie. Le prix de vente de ces produits est plus élevé que la moyenne, la marge du distributeur moyenne, mais ces produits doivent être référencés parce qu'ils sont connus des consommateurs et présents chez les concurrents (Nutella, Coca-Cola) ;
- les produits premiers prix : à l'opposé des produits leaders, ils ne sont pas de marques connues et leurs prix sont nettement inférieurs à ceux des produits leaders. Cependant, pour des raisons différentes (prix vs marque), ils participent comme les leaders à l'attractivité du rayon ;
- les produits de spécialité : ils viennent éventuellement compléter l'assortiment (produits locaux, produits de terroir) afin d'apporter un élément de différenciation, de répondre à une demande régionale ou à une volonté d'élargissement de l'offre (réponse à la demande de variété du consommateur) ;
- les produits à marque distributeur (MDD) : ce sont les produits les plus rentables pour les distributeurs. Situés en termes de prix entre les leaders et les premiers prix, ce sont les produits qui procurent les plus fortes marges. De plus ils contribuent à la différenciation et à la politique de fidélisation de l'enseigne. Cependant les MDD ne constituent pas un ensemble homogène ; chaque enseigne a un portefeuille de MDD aux cibles et territoires différents.

### ***Le rôle particulier des MDD dans la grande distribution***

La création des marques de distributeur remonte à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>.

Les MDD modernes ont été lancées en France par Carrefour, avec les « produits libres », sans marque, lancés en 1976 (et arrêtés en 1985). À partir de cette date, toutes les enseignes ont progressivement adopté les MDD. Conçues au départ comme des produits offrant une qualité proche de celle des marques leaders à un coût

<sup>1</sup> La création des MDD peut être attribuée à Great Atlantic and Pacific Tea Company (société connue aujourd'hui sous le nom A & P) en 1863 aux États-Unis, à Sainsbury en 1869 pour la Grande-Bretagne, et pour la France à Casino, qui était en 1901 propriétaire d'usines et signait ses produits.

significativement inférieur en raison principalement de l'absence de publicité, les MDD sont devenues progressivement de véritables marques. Intermarché utilisait encore il y a peu surtout des marques réservées, c'est-à-dire des marques propres à l'enseigne mais sur lesquelles le nom de l'enseigne n'apparaît pas, mais se rapproche progressivement des autres enseignes qui signent aujourd'hui leurs MDD et ont une véritable stratégie de marques d'enseignes (trade brand).

Le positionnement des MDD a beaucoup évolué depuis les premiers produits libres : elles sont devenues progressivement pour les enseignes des outils de différenciation leur permettant d'affirmer leur positionnement. Par exemple Leclerc met en avant le service rendu au consommateur par sa Marque Repère qui simplifie son choix et donne un ensemble de conseils. Carrefour met aussi très largement en avant ses MDD haut de gamme.

Le développement des MDD de terroir est continu depuis le lancement de Reflets de France par Promodès en 1996. Très intéressantes en termes de différenciation et d'image (authenticité, ancrage régional...), elles sont présentes dans toutes les enseignes : Cora fin 2002 et Auchan début 2003 sont les deux dernières enseignes à avoir lancé des gammes terroir ; Intermarché, qui ne signait pas jusque-là ses produits, a lancé en 2011 la marque Itinéraire des saveurs, regroupant produits de terroir et produits exotiques. La plupart des enseignes gèrent donc aujourd'hui de véritables portefeuilles de MDD ayant chacune leur territoire. La multiplication des MDD et le renouvellement constant du portefeuille risque cependant de poser des problèmes de confusion pour le consommateur.

#### Exemple

#### L'évolution du portefeuille MDD de Carrefour

Carrefour avait au début des années 2000 des MDD classiques, terroir, haut de gamme, santé, bio, une marque de premiers prix (n° 1) et une MDD bas de gamme (HDL). En 2006, les gammes bio, équitable et santé ont été regroupées dans la gamme Carrefour Agir regroupant trois types d'« engagement » – bio, nutrition et solidaire –, disparue aujourd'hui. Une gamme Discount a été lancée en 2009 puis remplacée par les produits blancs en 2014. Parallèlement, des gammes MDD correspondant à de nouvelles tendances ont été lancées : Bon'app (produits snacking), gamme Sans Gluten, gamme Veggie en 2015.

Les MDD ont progressé régulièrement en Europe, où elles avaient en 2014 une part de marché de plus de 40 % en Suisse, Grande-Bretagne et Espagne. Moins implantées dans les pays d'Europe orientale et d'Europe centrale, elles y progressent très rapidement. Les MDD sont dominantes dans certains secteurs (épicerie, produits frais et surgelé) et continuent leur progression. Le Royaume-Uni se distingue par l'importance qu'ont les MDD mais aussi par leur niveau de prix dans ce pays : l'écart entre leur part de marché volume et leur part de marché valeur est très faible par rapport aux autres pays européens. Les MDD au Royaume-Uni sont en effet positionnées plus haut de gamme que les MDD dans d'autres pays.

En France, la part de marché des MDD a progressé jusqu'en 2009 pour atteindre près de 40 % mais a stagné puis diminué lentement depuis. La crise, la loi LME et la baisse conséquente des prix des marques nationales sont en général évoquées pour expliquer cette situation. L'écart de prix entre MPP, MDD et marques nationales s'est effectivement réduit (tableau 8.7). Cependant les raisons économiques ne suffisent pas à expliquer cette évolution, les enseignes doivent donc adopter une réelle politique de marque pour soutenir leurs MDD.

**Tableau 8.7 – Écart de prix entre marques**

	2012	2015
<b>Marques nationales</b>	100 (base)	100 (base)
<b>MDD</b>	62	80
<b>MPP</b>	35	48

Source : Nielsen, LSA, n° 2397, janvier 2016.

### ■ Le référencement et l'achat

Le détaillant détermine son assortiment en fonction de sa stratégie marketing et des attentes de sa clientèle. La constitution effective de cet assortiment relève alors de sa stratégie d'achat. Les commerçants indépendants travaillent en priorité avec des grossistes, ou en direct avec des producteurs pour des produits locaux. Si une entreprise a plusieurs points de vente, elle fera des choix globaux d'assortiment pour l'enseigne, puis déclinera des plans d'assortiments pour les points de vente en fonction des caractéristiques de



leur zone de chalandise. Dans la grande distribution, l'essentiel des transactions passe par de puissantes centrales qui, du point de vue des achats, prennent en charge le référencement des offres des fournisseurs et la massification/consolidation des commandes des points de vente.

### *Les centrales*

Les centrales sont des entreprises créées par les sociétés de distribution ou de restauration pour manager et animer un réseau de points de vente. Elles permettent d'assurer une cohérence d'ensemble à la stratégie de l'enseigne en fournissant un ensemble de ressources aux points de vente. Si, historiquement, les centrales ont été constituées autour de la fonction achat, elles interviennent désormais sur plusieurs fonctions : stratégie, marketing, systèmes d'information, gestion, management, logistique... En matière de référencement (sélection des offres des fournisseurs et négociation des tarifs ainsi que des conditions commerciales) et d'achats (réalisation des transactions), elles intègrent le stade de gros pour s'approvisionner en lots importants directement auprès des fournisseurs :

- elles donnent aux distributeurs un pouvoir de négociation accru et permettent d'obtenir des prix plus intéressants en raison du volume d'achat qu'elles représentent ;
- elles ont pour objet de mettre en concurrence les fournisseurs, de recueillir leurs propositions commerciales et de les sélectionner pour le compte des adhérents ou des centrales d'achats régionales.

Dans le contexte d'intense concurrence que se livrent les grands distributeurs, l'offre de prix bas est une variable incontournable qui nécessite une optimisation des charges d'exploitation, parmi lesquelles les coûts d'achat. Cela incite régulièrement les sociétés de distribution à renforcer le degré de centralisation de leurs achats pour en augmenter le volume et pour faire valoir aux fournisseurs un accès à une part de marché plus importante lors des négociations de référencement. Cette recherche de massification des volumes peut conduire à des logiques de regroupements entre distributeurs à plusieurs niveaux. Certains grands distributeurs français s'inscrivent ainsi dans des centrales d'achats qui associent plusieurs distributeurs à l'échelle européenne (tableau 8.8).

**Tableau 8.8 – Les centrales européennes auxquelles adhèrent des distributeurs français en 2015**

Centrale	Distributeurs français	Distributeurs étrangers	Chiffre d'affaires cumulé estimé
Alidis	Intermarché	Edeka, Coop Suisse, Conad, Colruyt, Eroski	140 Mds €
EMD	Casino	Markant, Euromadi, ESD Italia	140 Mds €
Auchan/Metro	Auchan, Système U	Metro	135 Mds €
Coopernic	Leclerc	Rewe, Coop Italia	104 Mds €

Source : d'après *Linéaires*, août 2015.

De même au niveau national, la poursuite de cette logique amène périodiquement les distributeurs français à s'associer entre eux. Ce fut le cas à la fin des années 1990 avec la création de structures comme Opera (Cora et Casino) ou Lucie (E. Leclerc et Système U) qui furent dissoutes au début des années 2000. 2014 a marqué un renouveau de ces logiques d'alliances entre groupes de distribution français. En 2015-2016, les producteurs de marques nationales ou internationales de PGC et FLS ont négocié leur référencement annuel auprès de quatre groupes de distribution français (hors hard discount), chacun représentant entre 20 et 25 % de parts de marché en valeur<sup>1</sup> :

- Intermarché et Casino (25,9 % de parts de marché en valeur) ;
- Carrefour et Provera Alimentaire (Cora et Match) (24,8 %) ;
- Auchan et Système U (21,4 %) ;
- E.Leclerc (20,3 %).

Le besoin d'adapter l'offre localement, notamment en matière de produits alimentaires (voir chapitre 1), invite toutefois les distributeurs à infléchir ce degré de centralisation. Certains distributeurs dotent ainsi des structures régionales d'un pouvoir décisionnel en matière de référencement et d'achat, et imaginent des modèles organisationnels permettant aux points de vente, dans une certaine mesure, de co-construire leur offre. Le degré de centralisation des achats des distributeurs n'est donc ni homogène, ni figé dans le temps<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> *Linéaires*, février 2016.

<sup>2</sup> Pour plus de détail, voir Saucède, F., Michel, S. et Fenneteau, H. (2015), « Les compétences clés des grossistes en fruits & légumes et leur mobilisation par les chefs de rayon », in Pardo, C. et Paché, G. (2015), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises. Les enjeux de l'intermédiation*, EMS.

Les procédures de référencement et d'achat sont ainsi différentes d'un groupe de distribution à l'autre. Les indépendants du commerce associé bénéficient de structures de référencement et d'achat nationales (et parfois régionales) tout en gardant une certaine autonomie en tant qu'entreprise indépendante. Les groupes du commerce intégré ont généralement un fonctionnement plus centralisé : l'assortiment est défini essentiellement au niveau national et les différents magasins ont parfois peu de marge de manœuvre pour pouvoir influencer les plans d'assortiment ou pour s'approvisionner en direct auprès des producteurs locaux.

Le degré de centralisation varie également selon les enseignes et certaines centrales, que ce soit chez les indépendants ou chez les intégrés, sont plus ou moins directives. Par exemple, Intermarché est une enseigne d'indépendants au degré de centralisation généralement considéré comme étant élevé.

Le degré de centralisation des achats des distributeurs est également variable selon plusieurs critères :

- les catégories de produits : si, pour la majorité des produits du FLS, un référencement international ou national est prédominant, les distributeurs ménagent généralement un degré de décentralisation pour certains achats de produits du frais traditionnel, comme par exemple dans les fruits et légumes. Le référencement et les achats peuvent ainsi intervenir au niveau de centrales régionales, ou directement au niveau des points de vente qui peuvent exploiter la proximité de zones maraîchères ;
- la localisation du point de vente : le degré de centralisation va également varier pour refléter les particularités régionales ou locales en matière de production et de consommation. Un magasin situé en zone de production de fruits et légumes ou près d'un port de pêche pourra ainsi profiter des avantages que sa localisation lui confère ;
- les caractéristiques du fournisseur : le degré de centralisation peut être ajusté selon que le fournisseur a une envergure internationale, nationale ou régionale. En ce qui concerne les produits sous marque de distributeur, le référencement sera généralement contrôlé à un niveau central.

**Exemple****Les procédures de référencement et d'achat**

Le groupe Leclerc a une centrale d'achat nationale, le Galec (groupement d'achat Leclerc) et seize centrales au niveau régional, qui approvisionnent cinq cent quatre-vingt-cinq magasins en France. Pour pouvoir distribuer dans tous ces magasins, le fournisseur doit obtenir un accord national auprès du Galec, mais il doit encore parfois, après obtention de l'accord national, négocier avec chacune des seize centrales régionales qui ont un pouvoir de décision pour tous les produits et il peut être amené à démarcher les points de vente pour les convaincre de l'intérêt d'intégrer ses produits dans leur assortiment. Pour les produits régionaux, les producteurs peuvent travailler directement avec les magasins, dans la mesure où chaque magasin, qui a une certaine indépendance, peut acheter sur ses fonds propres des produits non référencés en centrale d'achat. La coordination entre les structures centrales et les points de vente est assurée par l'association systématique d'un employé permanent de la centrale avec un adhérent qui occupe donc à la fois des responsabilités en centrale et en magasin.

***Les choix de référencement : principaux critères de choix***

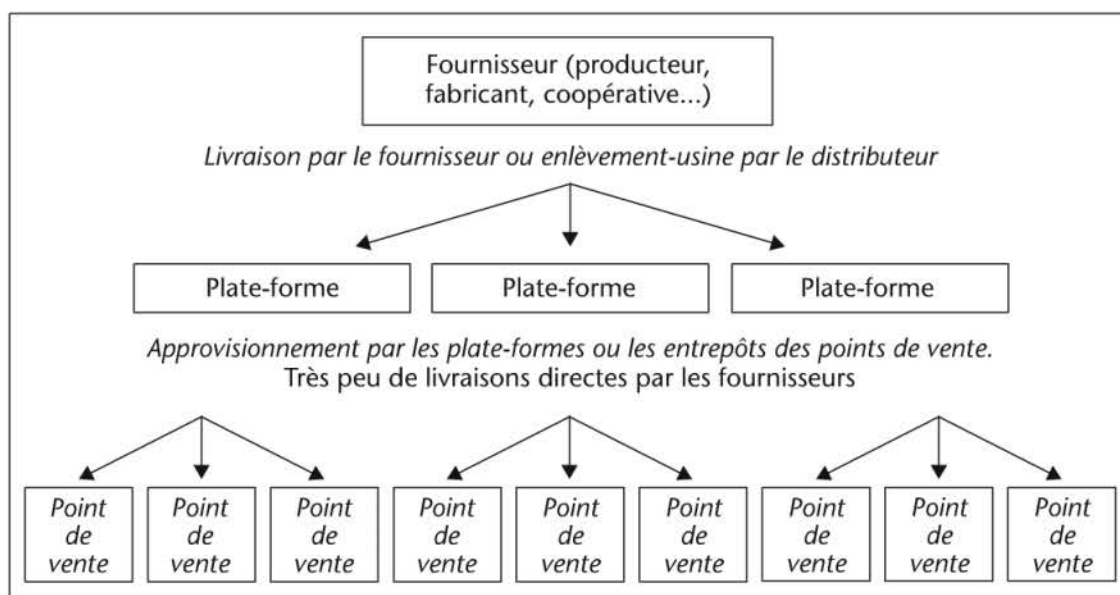
Lorsque l'on interroge les acheteurs de la grande distribution, ils évoquent comme premier critère de référencement le rapport qualité/prix, le degré d'innovation ou encore la présentation des produits. Ces éléments sont importants parce qu'ils contribuent à attirer les clients vers le rayon concerné. Le distributeur attend cependant aussi que le fournisseur lui « garantisse » que ses produits vont se vendre, en proposant des services d'accompagnement de la vente (merchandising, promotion...). D'autres critères rentrent aussi en compte :

- *le poids relatif du producteur ou de la marque* : certaines marques sont incontournables pour les distributeurs, qui ne peuvent pas envisager qu'elles soient absentes de leurs linéaires. À côté d'exemples évidents comme Danone pour l'ultra-frais ou Coca-Cola pour les BRSA (Boissons rafraîchissantes sans alcool), il ne faut pas négliger l'atout des PME qui se positionnent en leader incontesté de leur segment de marché : Daregal pour les herbes de cuisine surgelées, ou Daumat pour le sandwich par exemple ;
- *l'histoire commune au producteur et au distributeur* : obtenir le référencement d'un nouveau produit pour un fournisseur avec lequel le distributeur entretient déjà des relations satisfaisantes par ailleurs sera plus facile que pour une entreprise qui n'est pas déjà référencée pour d'autres produits ;

- *la logistique* : l'achat à l'international pose en particulier des problèmes. La globalisation des achats est plus difficile pour les produits alimentaires que pour d'autres produits en raison de problèmes logistiques évidents, en particulier pour les produits périssables. La diversité des goûts et des habitudes alimentaires freine également cette globalisation (voir le chapitre 1), les distributeurs étant obligés d'adapter leur assortiment au niveau des pays, des régions et même au niveau de la zone de chalandise du point de vente ;
- *les critères financiers* : le droit de référencement, incontournable pour être présent dans la centrale, la société régionale ou le magasin, mais aussi les services de coopération ou collaboration commerciale (PLV, mise en avant du produit, etc.).

### De l'achat à la livraison

La livraison des produits, la facturation et le paiement sont souvent effectués directement entre les IAA et les sociétés de distribution. Comme le montre la figure 8.1, le fournisseur livre plusieurs entrepôts ou plates-formes qui à leur tour approvisionnent plusieurs points de vente.



**Figure 8.1 – La distribution physique des produits**

Les distributeurs jouent cependant un rôle croissant dans la livraison des produits au point de vente : les fournisseurs n'assurent presque plus de livraisons aux magasins, et les distributeurs vont parfois jusqu'à assurer la livraison depuis l'usine (politiques d'enlèvement-usine). La généralisation de cette pratique se justifie pour des raisons de logistique, mais n'est pas sans poser problème car elle contribue



à faire perdre au fabricant le contact avec le point de vente et donc le consommateur final. La recherche conjointe d'amélioration de la qualité de service et de compression des coûts logistiques amène toutefois les distributeurs et les industriels de l'agroalimentaire à se coordonner plus étroitement, voire à collaborer pour améliorer la planification et la gestion des approvisionnements des entrepôts, des plateformes ou des magasins (démarches de gestion partagée des approvisionnements ou de gestion collaborative de la planification, de la prévision et des réapprovisionnements). Dans certains cas, les distributeurs ont recours à des entreprises tierces, prestataires de services de transport ou de logistiques. Ces derniers peuvent par exemple contribuer à optimiser les coûts logistiques en consolidant les approvisionnements de plusieurs acteurs (gestion mutualisée des approvisionnements).

#### Exemple

#### La plateforme multi-industriels/multi-distributeurs de Mutual Logistics

Le Groupe Mutual Logistics propose à Bourg-en-Bresse, une plateforme dite multi-industriels/multi-distributeurs. Elle regroupe une vingtaine de clients, parmi lesquels des industriels des produits surgelés, le Groupe Carrefour qui approvisionne ses magasins de l'Est de la France via cette plateforme et Système U. En 2016, Mutual Logistics a prévu d'augmenter la capacité de sa plateforme pour approvisionner plus de 1 000 magasins en produits surgelés, soit un tiers des volumes du marché GMS de la zone de chalandise du Grand Est, ce qui équivaut à plus de 10 % des volumes du marché national des produits surgelés, toutes enseignes confondues.

#### ■ Le merchandising

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 5, le magasin est le lieu où se concrétise l'achat et le consommateur doit donc y trouver facilement le produit et avoir envie de l'acheter. Il est donc important, tout en respectant les contraintes techniques (espace, implantation, température spécifique...) et commerciales (zone de chalandise, implantation des concurrents...) :

- d'organiser l'espace de vente de façon à rendre le parcours du client agréable, à respecter sa logique d'achat, tout en l'amenant à se diriger vers les « zones froides » où il ne se rend pas de lui-même ;
- de segmenter le rayon en respectant la logique du consommateur, d'allouer à chaque famille ou chaque marque le bon espace en

- fonction de ses performances et des négociations avec les fournisseurs (plan de masse du rayon) ;
- de séduire les consommateurs par une signalétique facilitant le repérage et le confort d'achat.

C'est l'un des rôles du merchandising, qui doit de plus s'adapter aux spécificités régionales ou locales (voir chapitre 1 : le géomarchandising permet de réorganiser un rayon si la zone concernée fait l'objet d'une sur ou sous-consommation) et aux saisons ou variables liées à la météo. C'est ce que fait le groupe PepsiCo pour ses jus de fruits et de légumes frais Tropicana et Alvalle : dès que la température dépasse un seuil fixé en fonction des régions, la force commerciale sur le terrain reçoit une alerte qu'elle transmet aux points de vente pour qu'ils ajustent les commandes.

Le merchandising ne doit donc pas être considéré comme un simple outil de mise en place et en valeur de produits, il relève de plus en plus d'une coopération entre industriels et distributeurs, dans le cadre du *trade marketing* et du *category management* (voir plus loin).

### Exemple

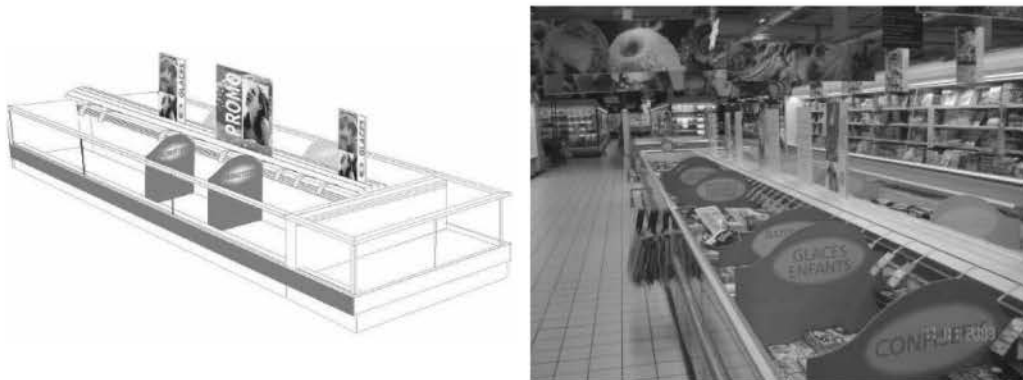
#### La mise en œuvre merchandising pour le secteur Glaces

Le rayon surgelés-glaces est délicat à organiser :

- il se caractérise par une multitude de produits dont le seul dénominateur commun est le froid négatif, des familles couvrant des besoins très variés et des packagings très hétérogènes ;
- les consommateurs peuvent avoir une mauvaise image du rayon s'ils le trouvent froid et peu attractif, y trouvent difficilement ce qu'ils cherchent.

Le rayon ne favorise pas dans ce cas l'achat d'impulsion

Les figures ci-après présentent la solution proposée par le pôle Grand Froid d'Unilever.



**Figure 8.2 – L'organisation du rayon Glaces proposée par Unilever Grand Froid**

## Conclusion

Certains aspects, stratégiques ou de gestion du point de vente, allant de l'internationalisation à la gestion des gammes et des marques, au merchandising ou à la communication n'ont été qu'évoqués ici. Il faut retenir de cette présentation l'évolution permanente de la distribution alimentaire et de sa réflexion marketing. Les distributeurs sont par exemple toujours très attentifs au prix, mais en même temps obligés de se différencier sur des aspects qualitatifs. Ils s'intéressent aussi à de nouveaux territoires : marchés à l'international, métiers comme le *home meal replacement*, concepts de distribution encore peu exploités dans certains pays comme la distribution automatique ou le e-commerce.

Il faut cependant être très prudent quand on envisage les possibilités de différenciation à partir de réussites sur un autre marché. Les concepts sont difficilement exportables, comme l'ont rappelé les difficultés d'implantation de la grande distribution française aux États-Unis et dans le nord de l'Europe, ou les difficultés de Marks & Spencer à l'international<sup>1</sup>. Malgré ces réserves, l'évolution de la distribution est nécessaire parce que les distributeurs doivent faire face à une concurrence interne mais aussi à celle, externe, de la restauration ou des IAA. Fleury-Michon par exemple concurrence directement les GMS depuis 2002 en commercialisant ses produits cuisinés traiteur en GMS, mais opère également en catering et depuis janvier 2005 sur le marché des solutions repas livrées.

## 3. Les politiques de distribution des producteurs

La politique de distribution s'inscrit dans la politique marketing générale du producteur, et le choix ne se résume pas à celui d'un canal de distribution. Opter pour tel ou tel circuit de distribution est un choix rationnel pour le producteur. Certaines entreprises assez anciennes ont parfois, à partir d'un premier contact avec un supermarché,

<sup>1</sup> Difficultés qui ont entraîné la fermeture de tous les points de vente en Europe en 2001. Marks & Spencer s'est de nouveau tourné vers l'international en 2009 et est de retour en France depuis 2011 avec 5 magasins dans la région parisienne.

accompagné l'essor de la grande distribution, mais aujourd'hui le choix est délibéré.

L'entreprise doit tout d'abord éliminer les options qui ne sont pas cohérentes avec ses choix stratégiques. Un autre élément de choix est la priorité donnée au consommateur final ou au client acheteur. L'entreprise doit savoir où le consommateur pense acheter les produits qu'elle lui propose pour s'orienter vers ces circuits. Quant au distributeur, il faut savoir quelles sont ses exigences, ses attentes, ses conditions. Avant de s'orienter vers un ou plusieurs canaux de distribution, le producteur doit aussi essayer d'évaluer les contraintes. En particulier, les contraintes internes (financières, ressources humaines...) et logistiques vont influencer le choix de la couverture géographique et du canal. Par exemple, dans une PME, si aucun responsable n'a de connaissance de l'international le choix de l'export peut paraître difficile. Si la grande distribution a des exigences que l'entreprise ne peut pas satisfaire (quantité, régularité et délais de livraison), il faut abandonner ce canal ou réorganiser l'entreprise.

### ***Les principaux choix de distribution des producteurs***

Les principaux choix concernent les canaux de distribution et les zones géographiques, la couverture des zones définies, et l'offre elle-même : produit de marque ou sous MDD.

#### **■ Le choix des circuits de distribution et des zones géographiques**

Le producteur doit opter pour un ou plusieurs types de circuits :

- longs, par l'intermédiaire de négociants, grossistes et distributeurs ;
- courts, sans intermédiaire entre le producteur et le détaillant ;
- directs, sans intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Le tableau 8.9 présente les avantages et inconvénients de chaque type de circuit pour le producteur<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Le choix des circuits est lié à la gestion des forces de vente que nous ne pouvons pas traiter dans le cadre de cet ouvrage. Le lecteur pourra consulter De Préville Y., *Guide pratique de la gestion des forces de vente*, Paris, Maxima, 2003.

**Tableau 8.9 – Avantages et inconvénients des différents types de circuits pour le producteur**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Circuits longs</b>	Équipe de vente réduite Couverture géographique plus dense Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires. Financement plus souple de la production. Baisse des frais de facturation et de transport	Risque de constitution d'un écran avec le marché Perte des contacts avec les détaillants Dépendance vis-à-vis des grossistes Pression sur les prix et les marges en cas de groupement des achats Nécessité de promouvoir les produits auprès des grossistes et détaillants Prix consommateurs plus élevés
<b>Circuits courts</b>	Économie de la marge du grossiste Bonne coopération avec les détaillants Bons services après-vente et produits personnalisés Meilleure connaissance du marché Aide technique et à la gestion si franchise Croissance rapide de la notoriété de marque et de l'implantation en cas de franchise	Frais de vente élevés par l'émiettement Insolvabilité des petits détaillants Rentabilité douteuse de certains détaillants Stockage très important Nécessité d'actions promotionnelles vers le consommateur
<b>Circuits directs</b>	Connaissance de fond des besoins de la clientèle cible Lancement plus rapide des produits nouveaux Service à la carte pour les clients Gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés (prix concurrentiel)	Stockage très important Organisation et gestion très lourdes des vendeurs et de l'espace de vente Capacité financière importante Offre de produits limitée à ceux de l'entreprise

Comme nous l'avons évoqué, la première étape consiste à éliminer les canaux qui ne sont pas cohérents avec les choix stratégiques. Dans les canaux non rejetés, il faut ensuite opérer une sélection des canaux, et une sélection des distributeurs dans les canaux. La plupart des entreprises tentent de ne pas dépendre d'un seul acheteur dans un canal, ni d'un seul canal. Des producteurs de toutes tailles peuvent également ajouter une fonction de distribution à leur activité.



**Exemple****Frais d'ici**

Le groupe InVivo (premier groupe coopératif français) a lancé en 2014 FRAIS D'ICI, une enseigne proposant, en zone urbaine, tous les produits frais : fruits et légumes, charcuteries, laitages, épicerie de dépannage, vins, avec un lien très fort avec le terroir (plus de 70 % des produits issus du travail de 200 producteurs et regroupements de producteurs locaux et régionaux). L'ambition de FRAIS D'ICI est de concevoir un système de distribution alimentaire innovant tant dans le lien producteur/consommateur que dans la méthode de distribution, et de générer de la valeur au profit des coopératives partenaires et de leurs adhérents. FRAIS D'ICI comptait trois magasins en 2016, et l'objectif est de plus d'une dizaine en 2017.

Dans le cas général où l'entreprise est présente sur plusieurs circuits, une autre question va se poser au niveau de la politique de gamme et de marque. Peut-on proposer les mêmes gammes et les mêmes marques sur des circuits différents ou doit-on les différencier ? Pour les produits biologiques ou les produits diététiques par exemple, la majorité des entreprises ont des gammes et des marques différentes pour la grande distribution et pour les magasins spécialisés ou les pharmacies (pour les produits diététiques).

### ■ Le choix de la couverture géographique sur les zones définies

Les habitudes et les attentes des consommateurs que l'entreprise veut toucher, les circuits qu'ils fréquentent, vont déterminer le choix du mode de distribution :

- *exclusive* : les magasins sont ceux de la marque, ils ont un contrat de concession de la marque (exclusivité, défense de la marque, et services en plus pour les franchises). Ce choix n'est possible que si les consommateurs sont prêts à se déplacer pour la marque ; c'est le cas pour des produits de luxe ou des marques bénéficiant d'une très forte image. Il peut cependant être dangereux de n'offrir que les produits de la marque si la demande est insuffisante, comme le montre l'exemple de l'entreprise Comtesse du Barry (Maisadour).

**Exemple****Le modèle de distribution de Comtesse du Barry**

Cette entreprise propose des produits du terroir du sud-ouest dans plusieurs circuits, en particulier : vente par correspondance et Internet (23 % du CA en 2015), boutiques (50 %) et franchise (13 %), cadeaux d'affaires (9 %) et export (5 %). Devant les difficultés qu'elle connaissait avec ses points de vente dans les petites villes, elle a complété son offre par des « coins boutique » Comtesse du Barry au sein de magasins indépendants tels que Monoprix et Lafayette Gourmet (source : Agra-Alim, septembre 2015) ;

- *sélective* : les magasins ont dans ce cas un contrat d'exclusivité de distribution de ces produits (par exemple les gammes de produits diététiques réservées aux pharmacies, ou aux magasins bio et diététiques). Cela suppose que les consommateurs soient prêts à se déplacer pour trouver le type de produit qu'ils recherchent ;
- *intensive* : pour les produits alimentaires courants, le consommateur veut en général trouver le produit dans le point de vente qu'il fréquente habituellement. Le producteur doit donc faire en sorte que le produit soit disponible dans le plus de points de vente possible.

#### ■ L'offre aux consommateurs : MDD ou marque ?

Tous les distributeurs ont plusieurs gammes de MDD. Très intéressantes pour les enseignes en termes de marge, de différenciation et d'image, les MDD peuvent-elles constituer une opportunité pour les producteurs ? La réponse dépend à la fois de leur position et de la nature de la MDD.

Un producteur peut décider de vendre à la fois sous sa marque et en MDD pour s'assurer d'un volume de vente plus important et rentabiliser son outil de production. C'est par exemple le cas de la société Le Cabanon. Cette société vend notamment des produits à base de tomate (tomates en dés, ratatouille, ketchup...) en MDD pour différents distributeurs (par exemple la ratatouille Reflets de France) et développe parallèlement sa propre gamme avec des produits plus innovants (par exemple un ensemble de sauces barbecues épicées). Cependant, les entreprises ayant des marques fortes ne souhaitent pas en général s'engager en MDD et perdre le bénéfice de leur marque et de la valeur ajoutée qui leur est attachée. Dans

la même logique, des entreprises qui ont débuté en axant leur politique marketing sur les MDD mettent aujourd'hui l'accent sur leur marque. Il s'agit par exemple de la stratégie de Cantalou (Cémoi) pour le chocolat : fournisseur MDD de nombreuses enseignes en tablettes de chocolat ou pâte à tartiner, Cantalou a, depuis quelques années, entrepris de refaire vivre sa marque Cémoi. Il reste leader des ventes sous MDD mais développe sous sa marque des produits haut de gamme, par exemple du chocolat biologique issu du commerce équitable. Pagès, leader des thés et infusions MDD (70 % du marché des MDD) a également décidé de relancer sa marque en 2013 sur le segment haut de gamme ; les ventes des produits sous marque Pagès représentaient 10 % du CA en 2015.

Une entreprise qui ne travaille que sous MDD est en situation plus risquée. Elle y trouve certes l'opportunité d'être référencée en grande distribution et à l'échelle nationale. Cependant, plusieurs problèmes peuvent se poser :

- si l'entreprise a un partenariat exclusif avec une enseigne, elle est fortement dépendante de cette enseigne, et doit satisfaire à ses exigences sous peine de perdre l'essentiel de ses débouchés ;
- si le produit se rapproche d'un produit générique, très facilement substituable, les enseignes clientes peuvent facilement se tourner vers un autre fournisseur. Avec les MDD à thème, en particulier les MDD de terroir, le risque est moins grand car les enseignes engagent leur image avec ces produits et ont des politiques d'achat moins opportunistes que pour des produits premiers prix. L'entreprise perd cependant le bénéfice de sa marque : elle est parfois citée, comme sur les produits Reflets de France, mais plus rarement présentée sur le packaging ;
- lorsqu'une entreprise lance un nouveau produit sous MDD, le distributeur concerné a accès grâce au cahier des charges à l'ensemble des éléments lui permettant de retrouver la composition du coût de revient du produit. La transparence est totale et le distributeur peut d'autant plus faire pression sur les prix.

Le tableau 8.10 résume les principaux avantages et inconvénients des MDD pour le producteur.

**Tableau 8.10 – Avantages et inconvénients des MDD pour les producteurs**

Avantages	Inconvénients
Importance des volumes permettant de rentabiliser l'outil de production Accès à des marchés nationaux Prise en charge des frais de commercialisation Barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants Amélioration des relations avec les distributeurs	Perte de contrôle des opérations de marketing Perte de marge au profit du distributeur Risque de dépendance Risque de pression sur les prix

La très grande majorité (plus de 80 %) des références de MDD étant élaborées par des PME, ce sont ces entreprises qui supportent les risques de dépendance et de pression sur les prix.

### ***La négociation avec la grande distribution***

L'essentiel de la négociation réside dans les discussions sur les prix entre le fournisseur et le distributeur. Depuis quelques années cependant différentes formes de coopération se développent.

#### **■ Le pilier de la négociation : les prix**

Le prix au sens strict est une notion qui n'existe plus au niveau de l'entreprise agroalimentaire, car l'offre est devenue complexe et s'exprime par un tarif, des conditions de vente, et des conditions de dégradation tarifaire (remises consenties en rémunération des services tels que publicité, promotion). Les acheteurs de la distribution jugent très vite des compétences commerciales de leurs fournisseurs sur la pertinence de leur offre tarifaire et son adaptation à leurs attentes. Ils apprécient par exemple que le producteur propose un tarif dégressif quantitatif en fonction de la quantité commandée et livrée, comme dans l'exemple suivant.

#### **Exemple**

#### **Un tarif dégressif quantitatif Franco (coût de transport inclus)**

Dans cet exemple, l'économie réalisée par le producteur entre 1 et 30 palettes est de 0,353 euro par unité livrée (prix pour une unité consommateur livrée par palette : 3,410, moins 3,057 euros par unité livrée par camion complet de 30 palettes). Il la répercute dans son intégralité au bénéfice du distributeur.

Tableau 8.11 – Exemple de tarif dégressif Franco (coût de transport inclus)

Bouteilles huile d'olive vierge extra 1 l 600 unités conso par palette	Code EAN 13	Palettes 80 × 120				
		1 pal.	5 pal.	10 pal.	20 pal.	30 pal.
Facture fractionnée	Coûts : Fixe 60,00 €	0,100 €	0,020 €	0,010 €	0,005 €	0,003 €
Mise à quai	Fixe 30,00 €	0,050 €	0,010 €	0,005 €	0,003 €	0,002 €
Transport Franco	Variable	0,250 €	0,083 €	0,067 €	0,050 €	0,042 €
Frais palettes	Proportionnel	0,010 €	0,010 €	0,010 €	0,010 €	0,010 €
Prix de vente par unité	Consommateur	3,410 €	3,123 €	3,092 €	3,068 €	3,057 €

La négociation du prix avec l'acheteur professionnel se déroule en plusieurs étapes, pour obtenir un accord sur :

- les conditions générales de vente (celles du fournisseur ou une adaptation en fonction de celles requises par l'acheteur) : la négociation portera sur des points très précis, par exemple :
  - acceptation des commandes par accusé de réception de commande ou bon de livraison ?
  - conditions d'expédition aux risques de l'expéditeur ou du destinataire ?
  - conditions de facturation : le tarif est-il celui de la date de commande ou de la date de livraison ?
  - emballages consignés : la récupération des palettes est-elle garantie ?
  - conditions de paiement : quelles sont les sanctions en cas de retard de paiement ?
  - clause attributive de juridiction : si un litige survient, le tribunal compétent sera-t-il celui du siège du producteur ou du distributeur ?
- le tarif du produit proposé : la négociation porte sur deux axes : les réductions de prix (justifiées par des volumes d'achat par exemple) et la facturation de services par le distributeur (budget de coopération commerciale inclus dans le plan publi-promotionnel liant fournisseur et distributeur). Cette négociation aboutit à un prix « triple net » qui pourra être répercuté en tout ou partie sur le PVC (prix de vente au consommateur).

Il ne faut cependant pas oublier que le fournisseur propose un PVC au distributeur, qui décide seul au final du prix des produits en rayon.



Le déterminant pour le fournisseur devrait être le rapport qualité-prix des services offerts par le distributeur en termes de couverture distribution et de communication dans le point de vente.

### Les différents niveaux de négociation

Il y a trois niveaux :

- **les accords internationaux ou nationaux**, prépondérants : ils s'appuient sur les parts de marché des deux parties, et ont deux objectifs : parvenir à un accord sur la base du triple net et travailler sur le plan publi-promotionnel permettant :  
au fournisseur de planifier ses mises sur marché, le lancement de produits nouveaux et la promotion de ses marques ;  
au distributeur d'obtenir le tarif le plus bas et d'organiser sa politique commerciale sur la base des avantages obtenus.
- **les accords régionaux**, permettant d'adapter l'assortiment aux spécificités de la demande régionale ;
- **les accords locaux** avec des PME et producteurs locaux, qui sont désormais limités en volume, et réservés aux magasins qui ont ce pouvoir de décision.

### ■ De la négociation à la coopération

Depuis quelques années se développent différentes formes de coopération entre les distributeurs et les producteurs ou les IAA (contractualisation, *trade marketing*). Il s'agit de substituer à la négociation conflictuelle un partenariat qui doit déboucher sur le partage équitable d'un profit pour les deux parties : amélioration de la qualité, adaptation des conditionnements, du merchandising et de la logistique à chaque enseigne, montage d'actions promotionnelles conjointes (même si les coûts sont en général supportés par les fabricants).

#### **La contractualisation**

La contractualisation entre la production et la grande distribution est en forte progression. Elle prend la forme de filières qualité avec les agriculteurs ou de partenariats avec les PME. L'avantage de ces partenariats pour les producteurs réside principalement dans une meilleure maîtrise des débouchés, des prix et des volumes.

Les producteurs engagés dans une filière qualité bénéficient en particulier d'avantages en termes de rémunération, mais ils doivent

s'engager sur des cahiers des charges précis avec des exigences souvent très fortes, et peuvent perdre la maîtrise de l'organisation de la filière en faveur du distributeur. Par exemple, le fromage Ossau Iraty, filière Engagement Qualité Carrefour, a cinq mois d'affinage alors que le cahier des charges de l'AOC n'en exige que quatre. Les producteurs bénéficient d'une rémunération du lait supérieure de 10 % à la rémunération de base, mais deviennent des sous-traitants pour les éleveurs et les laiteries, la filière étant organisée par Carrefour.

### Exemple

#### La filière qualité Carrefour

La démarche filière qualité Carrefour a été mise en place en 1993 avec un groupement de producteurs de viande normande. Près de 20 000 producteurs sont engagés en 2016 dans cette démarche, qui contribue à 20 % des volumes des produits frais. L'enseigne a développé au total 90 filières qualité en France, dont une quinzaine dans les fruits et légumes (notamment en 2015 la tomate cœur de bœuf de Marmande et le brocolis breton cultivé sans herbicide) et plus de 400 filières dans le monde.

### Le trade marketing et le category management

Le *trade marketing* est une approche concertée entre industriels et distributeurs qui se traduit par la mise en place d'un partenariat producteur/distributeur dans des champs de coopération privilégiés : la logistique, les campagnes de promotion, les systèmes d'échanges de données informatisées (EDI), le merchandising (mise en place concertée d'un rayon), les études consommateurs, les études conjointes... Il peut se réduire à la mise en place d'animations ou d'actions promotionnelles ou concerner des actions de communication de plus grande envergure (opérations petit-déjeuner ou fête du chocolat Nestlé avec campagne publicitaire et animations dans plusieurs enseignes, notamment Carrefour).

Les distributeurs collaborent en particulier avec les producteurs importants dans le cadre du *category management* (gestion par catégorie de produits). Le *category management* a pour but de remplacer un ensemble de relations bilatérales « producteur × distributeur » par une relation multilatérale « producteurs × distributeur », l'objectif étant d'optimiser la performance globale de la catégorie prise dans son ensemble et non pas les ventes de chacun des producteurs. Il s'agit donc d'une optique « gagnant × gagnant » qui abandonne la concurrence au bénéfice d'un

mélange de concurrence (les producteurs sont en concurrence via leurs marques dans le rayon) et de coopération (ils coopèrent pour optimiser les ventes de la catégorie tout entière), mélange appelé « coopération ». Le *category management* passe parfois par la désignation d'un capitaine de la catégorie, fournisseur qui aura pour tâche de représenter l'ensemble des producteurs et faire des propositions (par exemple de plan de merchandising) dans l'intérêt global de la catégorie. À l'origine, l'intérêt du *category management* est aussi de mettre en commun la connaissance du shopper et de la performance des marques au point de vente détenue par le distributeur avec la connaissance des consommateurs détenue par les producteurs, via leurs enquêtes. Il permet une meilleure gestion des approvisionnements, présentation du rayon, gestion des opérations promotionnelles (notamment éviter que deux producteurs ne soient en promotion pendant la même période). Il doit ainsi aboutir à des rayons plus performants, car construits selon une optique globale et dans la perspective du shopper.

#### Exemple

#### *Trade marketing et category management Unilever*

La fonction de *category manager* chez un industriel comme Unilever est à mi-chemin entre les fonctions spécifiques marketing (chef de produits) et celles spécifiques commerciales (manager de compte clé). Le *category manager* chez Unilever est rattaché aux équipes marketing de sa catégorie et élabore avec son (ses) chef(s) de produit(s) le plan « trade » de la stratégie des marques de sa catégorie (assortiments, plan promo, timings des innovations, etc.). Il est en contact fréquent avec les distributeurs ; en priorité avec les départements marketing des distributeurs mais aussi les achats pour certains rendez-vous clés.

Au départ, il se met d'accord avec les distributeurs sur :

- une définition commune de la catégorie de produits et de son rôle pour le distributeur (tout en conciliant les objectifs du distributeur avec la stratégie propre à son équipe marketing). Certaines catégories peuvent être des éléments clés de différenciation pour le distributeur (catégorie « de destination »), l'assortiment doit être le plus complet possible, le rayon doit être très bien placé et la promotion importante ; pour des catégories moins stratégiques, l'assortiment sera plus limité et la mise en valeur plus secondaire ;
- le rôle des marques de l'industriel dans la catégorie définie ainsi que dans les plans de développement spécifiques au distributeur. Ces plans incluent le développement de la pénétration sur la catégorie et de la rentabilité commune à l'industriel et au distributeur ainsi que la mise en place d'actions permettant de favoriser la croissance (tracts promotionnels, cartes de fidélité, opérations « coup-de-poing » en magasins, etc.)

• • •

Quelques missions du *category manager* :

- analyse de la catégorie et stratégie catégorie dans l'enseigne ;
- études quali et quanti du « *shopper* » ;
- revue des assortiments et optimisation ;
- introduction sur le marché de nouveaux produits ;
- responsabilité des PVC et donc du tarif de vente de tous les produits (permanents ou promos) ;
- responsabilité de la disponibilité et la visibilité des produits (aspect plus logistique et très opérationnel) ;
- planning des promotions et tous les autres mécanismes spécifiques aux enseignes ;
- partage des visions merchandising (plans de masse et à la référence) ;
- mesure des performances (via les panels par exemple) et mise en place d'actions correctrices.

Source : entretien avec C. Astier, category manager Unilever.

Le distributeur et le fournisseur « capitaine » de la catégorie prennent en commun les décisions d'organisation de la catégorie, d'assortiment, de merchandising et de promotion (PLV, animations...).

Ce genre de collaboration ne concerne toutefois que les grandes marques. La collaboration entre les distributeurs et les PME n'est pas vraiment développée :

- les PME n'ont pas le même accès à l'information que les grands groupes : pas d'abonnement aux panels, peu d'EDI, pas de données de sorties de caisse par les distributeurs ;
- le merchandising est généralement pris en charge par l'enseigne, le commercial de la PME n'intervient souvent que pour l'implantation, la mise en rayon ou en cas de problème particulier (invendu, casse...) ;
- les distributeurs travaillent avec des assortiments courts, limitent le nombre de fournisseurs par catégorie, et dans certains cas, définissent les produits dont ils ont besoin : à partir d'études de marchés transmises par les services marketing de l'enseigne ou de leur connaissance du marché, les acheteurs définissent et transmettent leurs demandes aux fournisseurs, qui ne sont plus force de proposition.

## 4. La politique de distribution à l'international

Le responsable du développement international de l'entreprise agroalimentaire se trouve dans un contexte qu'il ne peut ignorer : l'économie internationale agricole et alimentaire évolue vers plus de mondialisation et de standardisation. Aller à l'international peut renforcer les opportunités offertes à une firme mais n'est pas sans comporter des risques stratégiques et opérationnels. Ces risques et les manières de les couvrir sont à identifier de manière précise avec notamment l'appui des structures d'accompagnement des entreprises à l'international. L'internationalisation est le plus souvent progressive et nécessite un plan d'action rigoureux. Les entreprises doivent se poser des questions stratégiques (Pourquoi ? Comment ? Où ? À quel moment ?) et cela avant d'entamer le processus.

### ***Un bref panorama du commerce international agroalimentaire***

En 2014, la France occupait le 5<sup>e</sup> rang mondial parmi les exportateurs de produits agroalimentaires. La croissance annuelle des exportations a été plus forte pour la période 2009-2014 (5,2 %) que pendant les cinq années précédentes (+ 2,6 % en moyenne) mais cette croissance a été moindre que la moyenne mondiale (+ 8,7 % en moyenne). Le secteur agroalimentaire présentait en 2014 le 3<sup>e</sup> solde excédentaire (9 milliards d'euros) après l'aéronautique et les parfums et cosmétiques. En termes de répartition géographique, les exportations françaises sont principalement à destination des pays européens (70 %). Cependant, la croissance des échanges est surtout portée par les pays asiatiques et la région Afrique du Nord et Moyen-Orient.

Les exportations françaises de produits agroalimentaires ont atteint 43 milliards d'euros en 2014 (4<sup>e</sup> rang mondial). Elles sont dominées par les vins et spiritueux (14 milliards d'euros) et les produits laitiers (6,6 milliards d'euros). Pour les produits agricoles, la France occupe le 7<sup>e</sup> rang des pays exportateurs (avec 14,4 milliards d'euros) principalement à destination de l'Europe et de l'Afrique du Nord. Les céréales constituent près de la moitié de ces exportations (47 %)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Rapport Business France : *Agroalimentaire : Où exporter en 2016*.



Ces données renseignent sur l'importance des secteurs agricole et agroalimentaire dans le commerce international de la France. Cependant, elles ignorent un second volet important des stratégies internationales : le rôle des grandes firmes (et de leurs filiales à l'étranger) et celui des PME en termes d'échanges internationaux.

Au niveau mondial, on retrouve à la fois des multinationales (Unilever, Nestlé, Danone, Mondelez...) dont le marché est global, et des entreprises agroalimentaires qui produisent sur un marché local et tentent d'exporter. Nous nous intéressons dans cette section à la fois aux grandes firmes (notamment celles de la distribution) et aux petites entreprises agroalimentaires, qui se retrouvent face à quatre interrogations majeures :

- Faut-il, et comment, préserver une cohérence avec les choix stratégiques qui ont été faits sur le marché régional ou national de l'entreprise ?
- Faut-il s'efforcer d'avoir une cohérence du mix au niveau global (*think global*) et comment faire les choix pertinents d'adaptation locale du produit, du prix, des circuits ou de la communication (*act local*) ?
- Comment choisir les moyens d'action (faire ou faire faire) et structurer la force de vente à l'international ?
- Comment atteindre la contribution aux résultats de l'entreprise fixée pour l'export alors que les coûts et les risques à l'international sont plus élevés ?

Pour répondre à ces questions nous présenterons les principales étapes de la démarche d'internationalisation, puis la mise en place de la politique commerciale à l'export.

## ***La démarche de l'internationalisation***

### **■ Pourquoi s'internationaliser ?**

Les industriels exportateurs de l'agroalimentaire, lorsqu'ils répondent à cette question, invoquent des motifs stratégiques :

- le besoin d'écouler un excès de capacité de production agricole ;
- une marque ou spécialité alimentaire ayant une image de marque mondiale ;
- l'accompagnement à l'international des clients distributeurs et des consommateurs ;

- la nécessité de saisir des opportunités : possibilité de croissance, diversification horizontale des risques, occasion perçue de valorisation...

Ces motifs ne sont pourtant souvent qu'une rationalisation *a posteriori*. Pour de nombreuses PME l'exportation agroalimentaire est issue de motifs peu « stratégiques » : l'entreprise a simplement répondu favorablement à la demande spontanée d'intermédiaires étrangers (agents ou importateurs, toujours à la recherche de nouveautés à ajouter à leur portefeuille lorsqu'ils voyagent en France). Ainsi, le plus souvent, les premières étapes de l'internationalisation des entreprises (surtout les PME) coïncident avec une opportunité commerciale.

L'internationalisation peut aussi répondre à d'autres objectifs : délocaliser une production pour réaliser des économies d'échelles, optimiser les chaînes logistiques, bénéficier de coûts du travail ou de conditions fiscales favorables, se rapprocher de sources d'approvisionnement en matières premières, relancer dans un pays à forte croissance un produit en fin de cycle de vie sur le marché domestique, ou encore être pionnier sur des marchés faiblement compétitifs.

L'internationalisation (soit de manière autonome ou dans le cadre de regroupements ou de réseaux) offre de très nombreuses opportunités de développement aux entreprises de l'agroalimentaire. Cependant, cela ne doit pas masquer les risques importants et les surcoûts engendrés. Plusieurs types de risques sont liés à l'internationalisation. Certains sont génériques au processus alors que d'autres sont spécifiques aux entreprises agroalimentaires.

### ■ Les risques et les coûts associés à l'internationalisation

L'internationalisation engendre a priori trois principales faiblesses : la faiblesse de la nouveauté de l'entreprise sur le marché visé, celle de son caractère d'acteur étranger ou encore celle de sa petite taille s'il s'agit d'une PME.

Par ailleurs, l'internationalisation est également associée à une série de « risques » : les risques liés au pays d'accueil (politique, macro-économique, spécificités des habitudes de consommation, cadre réglementaire), aux acteurs locaux (compétitivités, réseaux locaux, fournisseurs, institutionnels) ou aux intermédiaires et partenaires (non-paiement, crédibilité-réputation, performance, etc).

Pour les PME, les freins au développement à l'international sont nombreux. En plus des risques, souvent sous-estimés ou mal couverts, le problème principal est celui des coûts supplémentaires :

- surcoûts d'approche : liés aux voyages, missions, prospections, transport ;
- surcoûts de conformité : adaptation du produit, du packaging ou du process, embauche ou formation, conformité à la législation locale, acquisition d'informations marchés...

L'export est aussi synonyme de risques supplémentaires liés au change, au transport, au paiement, à la méconnaissance des goûts des consommateurs locaux, des habitudes commerciales, de la qualité-solvabilité des clients, de la législation locale... Même s'il existe une panoplie de techniques, d'assurances, d'aides ou de subventions qui peuvent contribuer à neutraliser, au moins en partie, ces surcoûts et ces risques nouveaux, la décision d'exporter ne doit donc pas être prise sans avoir mûrement évalué les chances de succès.

La réflexion stratégique dans le cadre du développement international obéit aux principes généraux présentés dans le chapitre 5, avec quelques spécificités. Elle se déroule en suivant en général les cinq étapes suivantes : recherche d'information, diagnostic, analyse des marchés cibles et définition des priorités, choix des modalités d'action, et mise en œuvre de la stratégie.

#### Exemple

#### Intérêt et difficultés de l'internationalisation : l'exemple d'un glacier haut de gamme

La Compagnie des Desserts, spécialiste des desserts pour les restaurants, regroupe glaciers, pâtisseries et boulangers. Sa principale marque, Pôle Sud, se positionne comme spécialiste de la glace pour les restaurants, en proposant plus de deux cents parfums de glaces (gammes Saveurs méditerranéennes, Saveurs du monde...) et plus de mille fabrications sur mesure pour des restaurants. La Compagnie des Desserts a en 2016 plus de 13 000 clients restaurateurs, est présente en Espagne depuis la fin des années quatre-vingt, en Belgique et au Royaume-Uni depuis 2004 et 2005, aux États-Unis depuis 2008, en Suisse depuis 2010, au Japon depuis 2012 et en Chine depuis 2013.

Selon D. Barral, P-DG de Pôle Sud, il faut distinguer trois types de marchés à l'international pour les glaces :

- les marchés voisins, dans lesquels les habitudes de consommation ne sont pas très différentes des pratiques en France, et qui sont donc assez faciles d'accès. C'est le cas de la Belgique, de la Suisse et de l'Espagne ;

• • •

- les marchés voisins présentant peu d'intérêt (en Allemagne les habitudes de consommation sont très différentes de la France et il n'y a pas vraiment de marché pour la Compagnie des Desserts), ou présentant un intérêt mais d'accès difficile : l'Italie du Nord où Pôle Sud devrait s'implanter avant 2020, ou le Royaume-Uni. Pour ce dernier marché, plusieurs difficultés se cumulent : monnaie différente, effet d'insularité et pratiques différentes, chefs de cuisine souvent français qui pourraient être prescripteurs, mais dont l'influence sur les décisions des responsables est faible.
  - les marchés éloignés, comme les États-Unis, où New York paraît être le marché le plus favorable. Outre les difficultés en interne (convaincre les collaborateurs de l'intérêt de l'aventure), le principal frein risque d'être le prix, cohérent avec le niveau de qualité très supérieur aux produits déjà présents sur le marché, mais également deux fois supérieur au prix moyen. D. Barral estime qu'il n'y a pas de « clé de succès » mais qu'une condition nécessaire est l'installation sur place d'une équipe de collaborateurs.
- Source : Entretien avec D. Barral, mars 2016.

### ■ Comment s'internationaliser ?

Parce qu'elle est risquée, l'internationalisation ne peut pas obéir à la simple saisie d'opportunités commerciales ou à la duplication rapide d'un plan de développement sur son marché domestique. Elle doit s'inscrire dans une démarche claire, répondre à des objectifs et cibler des pays préalablement définis, et être évaluée à chaque étape (voir encadré suivant).

## FICHE PRATIQUE

### LA DÉMARCHE GÉNÉRIQUE DE L'INTERNATIONALISATION

- Recherche d'informations et de contacts-personnes ressources.
- Diagnostics interne et externe (taille et solvabilité des marchés potentiels).
- Détermination des objectifs de l'internationalisation.
- Analyse des marchés ciblés et définition des priorités.
- Analyse des risques et des coûts/modalités de couverture.
- Choix des modalités d'action et des intermédiaires.
- Évaluation des besoins financiers et budget.
- Programmation séquentielle et complémentarités entre les marchés et acteurs.
- Mise en place opérationnelle.
- Évaluation du processus (critères, modes reporting).

Selon le stade d'avancement du processus ainsi que les choix du mode de présence et types d'intermédiaires, l'internationalisation appelle à des engagements différents de la part de l'entreprise. Cet engagement en ressources est inversement proportionnel à la prise de risques (réels ou perçus), elle-même liée à un processus d'apprentissage-adaptation sur les marchés internationaux. Cette relation entre l'engagement en ressources et les risques induit un processus par étapes, souvent lent et qui vise en premier lieu des marchés « proches » avec une faible distance psychique entre le pays d'origine et celui d'accueil. S'internationaliser est donc une activité spécifique qui ne s'improvise pas. La non-maîtrise initiale de la démarche incite à de la prudence stratégique avec le passage par des intermédiaires (importateur, agent, représentation, partenaires locaux) avant une implantation autonome. Pour les premières exportations, les intermédiaires peuvent même être du pays d'accueil (courtiers, commissionnaires, etc). On parle dans ce cas d'exportation indirecte. Dans ce qui suit, est présentée la démarche détaillée concernant l'exportation.

## ■ Une démarche d'internationalisation : le plan export

### *Les informations nécessaires*

Dans un ordre de disponibilité décroissante et de coût croissant, on peut citer :

- les statistiques des exportations agroalimentaires françaises, souvent gratuites, et les statistiques d'importation dans les pays cibles ;
- les législations générales et spécifiques (simples pour la plupart des produits agroalimentaires, avec quelques exceptions de textes très complexes pour quelques produits tels que le vin). Les textes précisant les éventuels droits et taxes, ainsi que les barrières douanières non tarifaires, sont souvent disponibles gratuitement ou aisément accessibles, et répertoriés dans les « guides de l'exportation » dans tel ou tel pays. Ces éléments d'information permettent notamment d'éliminer les pays cibles trop bien protégés ou bien requérant des adaptations du produit trop complexes ou trop coûteuses ;
- les documentations ou études des magazines professionnels ou des sociétés spécialisées, précisant les habitudes et attitudes des consommateurs dans chaque pays cible ;



- les informations classiques sur les circuits d'importation et de distribution alimentaires des pays/marchés cibles. Elles précisent les parts de marché, les portefeuilles de produits et les coordonnées des acheteurs ;
- les panels consommateurs et distributeurs ou bien, à défaut, des relevés rayons (*store-checks*), qui ne sont généralement obtenus que par abonnement (sauf achat ponctuel possible de *back-data* auprès de ces sociétés spécialisées). Ils sont, par leur coût, hors de portée de la plupart des PME qui constituent pourtant une grande partie des exportateurs potentiels du secteur agroalimentaire français.

Afin de minimiser les risques, la démarche s'appuie de manière très importante sur un processus de recherche de données-informations fiables qui s'avère beaucoup plus difficile dans la plupart des pays visés. L'internationalisation peut aussi bénéficier de l'appui des structures d'accompagnement dès les premières phases du processus (voir l'encadré ci-dessous).

### Les structures d'accompagnement à l'international

De nombreuses structures sont impliquées dans l'accompagnement des entreprises à l'international. En 2015, 13 500 PME agroalimentaires étaient engagées dans des opérations d'exportation (selon la BPI).

Au-delà de certains acteurs (Sopexa pour l'agroalimentaire, voir chapitre 7) et de certaines actions spécifiques aux industries agroalimentaires, ces acteurs ont quatre missions principales : informer et former, mettre en relation, faciliter la prospection et financer et couvrir les risques. Cinq acteurs nationaux sont incontournables pour les entreprises s'engageant dans des opérations internationales (avec des missions complémentaires) : Business France, CCI International, BPI France (Ex Oseo), la COFACE, les CFCE (Conseillers Français du Commerce Extérieur).

Ces structures offrent deux types de services : un accompagnement technique et commercial (formation, séminaires, informations pays, diagnostics et sélection des marchés, prospection et recherche de partenaires, salons professionnels) et un accompagnement financier (subventions, prêts et caution, assurances contre les risques (pays, échecs, non paiement, change) et crédits d'impôt export, aide pour l'innovation internationale, (garantie projets internationaux, recherche de V.I.E).

***Les critères de classement des marchés***

Les informations recensées doivent permettre un classement des marchés cibles sur quatre critères :

- accessibilité : obstacles tarifaires ou non, facteurs socioculturels, politiques et socio-économiques ;
- potentialité : consommation, importation, taille du marché ;
- adéquation de l'offre de l'entreprise aux goûts des consommateurs du pays cible ;
- sécurité : stabilité sociale, politique et économique, sécurité de paiement.

Le choix final des priorités pays reposera sur un critère d'efficacité : marché potentiel comparé aux coûts d'implantation à mettre en œuvre.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'information à l'international est généralement plus coûteuse et plus complexe et que le système d'information à l'international doit raisonnablement respecter un équilibre entre besoins et capacité. Les marges commerciales étant souvent extrêmement « serrées » dans le secteur agroalimentaire, les coûts fixes des systèmes d'information ne devraient pas représenter un pourcentage trop élevé du chiffre d'affaires à l'exportation (0,5 % à 1 % semble être un maximum).

**■ Le diagnostic et les principaux choix stratégiques**

Par rapport au diagnostic classique, le diagnostic pour l'international doit permettre de répondre aux questions supplémentaires suivantes :

- Quelle est la position de l'entreprise sur son ou ses marchés actuels ? Et l'évolution prévisible à moyen terme en France et à l'exportation ?
- Quels investissements, quel besoin en fonds de roulement sont prévus ?
- Quels sont ses besoins supplémentaires en hommes, en compétences ? Une adaptation des structures est-elle envisageable ?
- Quelle capacité de production est disponible pour développer l'export ? Pour quel produit, et avec quel outil ?

Sans marché déjà existant à l'étranger (pour l'entreprise ou ses concurrents directs), sans compétence particulière à l'international, sans trésorerie minimum disponible (50 000 euros, par exemple, pour une PME) ou sans capacité de production disponible pour de

nouveaux marchés, le choix de l'internationalisation devient excessivement risqué.

En supposant que le diagnostic permette de donner un feu vert au développement à l'international, la première décision consiste à se positionner à l'exportation sur l'avantage concurrentiel qui existe sans doute au sein de l'une des trois grandes stratégies génériques présentées dans le chapitre 5 (voir la section 2) : stratégie de volume, de différenciation ou de spécialisation :

- la compétitivité par le prix, par exemple le choix pour une grande entreprise vinicole de vendre son Chardonnay à fort rendement en vin de table en vrac au lieu de développer des ventes personnalisées en bouteille ;
- la spécialisation (ou vente d'une spécialité non copiable sur une niche) par exemple le choix pour la même entreprise de réduire les rendements de son Chardonnay pour entrer dans l'appellation contrôlée et protégée Limoux et le commercialiser en bouteille sous le nom du Château ou Domaine ;
- la différenciation (ou vente d'une image sous marque déposée), par exemple le choix pour la coopérative de Limoux de promouvoir sa gamme de Chardonnay, appellation Limoux, sous la marque Toques et Clochers.

#### ■ L'analyse des marchés cibles et la définition des priorités produits/pays/marchés

##### *L'analyse des marchés cibles*

L'analyse des marchés cibles et de l'environnement concurrentiel national et international va déboucher sur la définition d'un axe stratégique à l'international. Cette analyse obéit aux principes présentés dans le chapitre 5. Le but est de :

- sélectionner quelques pays prioritaires (deux ou trois en cas d'initiation de l'exportation). On pourra utiliser par exemple un ratio comparant le volume ou la valeur des exportations aux coûts (prospection, frais commerciaux...) ;
- fixer des objectifs par pays, produit et client.

##### *La fixation des objectifs*

Les objectifs export peuvent être fixés de deux manières, qui sont, en fait, complémentaires :

- une approche *top down* : on estime la part sur le marché cible sur la base de la part de marché nationale. C'est généralement le point de vue exprimé par la direction générale ;
- une approche *bottom up* : on détermine un potentiel de vente client par client pour chaque pays, puis pays par pays. C'est le point de vue du responsable des marchés export, qui pourra ainsi confirmer ou infirmer les objectifs de la direction générale.

### ■ Le choix des modalités d'action par pays cible

L'entreprise optera pour un mode d'action direct (faire soi-même) sur les marchés prioritaires, et leur consacra l'essentiel des moyens disponibles, alors que les marchés non prioritaires seront plutôt, dans un premier temps, sous-traités à des intermédiaires du commerce international (faire faire). Le choix concerne donc d'abord les intermédiaires (moyens d'action, intermédiaires ou partenaires du commerce extérieur), qu'il ne faut pas confondre avec les acteurs de la mise en marché (circuits de distribution, clients).

#### Intermédiaires et acteurs de la mise en marché

##### Les intermédiaires

Prise de participation (ou de contrôle) d'un importateur/distributeur, Filiale ou succursale de vente, Bureau de représentation commerciale, Agent national ou régional, Importateur/distributeur régional, importateur national, agent export (ou courtier).

##### Les acteurs de la mise en marché

Chaînes de distribution (grandes surfaces alimentaires et cash & carry), Circuits spécialisés (organisés ou non), RHF (dont CHR et collectivités), Monopoles d'État, Vente directe (par correspondance, Internet...), Distributeurs duty-free.

Nous examinerons ces modes d'action (appelés aussi « modes de présence ») à l'export en progressant de la sous-traitance quasi totale de l'action marketing (faire-faire) vers plus de contrôle commercial et marketing (faire soi-même).

Le tableau 8.12 présente les avantages et inconvénients de chacun de ces modes d'action.

**Tableau 8.12 – Les principaux modes d'action à l'export**

Avantages	Inconvénients
<b>Importateur-distributeur</b>	
Investissement de démarrage faible et minoritaire	Efforts de vente, de promotion et publicité parfois insuffisants
Efforts promotionnels faits par le mandataire	Pas de contrôle des tarifs et remises Appropriation de la valeur ajoutée (marge normale de 30 % ou plus en alimentaire)
Rapidité d'internationalisation	Service et image de marque éventuellement médiocres
Possibilité de rachat du distributeur (voir prise de participation)	Risque élevé si non-paiement (un seul acheteur, compte client important)
Méthode de test de la réaction du marché	Risque d'être prisonnier du contrat
Économie de moyens par sous-traitance quasi totale de l'action marketing	Pas de connaissance du pays, des clients et des consommateurs en interne
<b>Agent commissionné</b>	
Investissement proportionnel aux ventes (commissions fixes ou variables)	Pas de moyen propre pour financer l'effort publi-promotionnel
Possibilité d'accompagner l'agent sur le terrain, auprès des clients	Risque d'être le 36 <sup>e</sup> produit du « portefeuille » ou bien le moins profitable
Rapidité d'ouverture à l'international	Pas de suivi sérieux des règlements clients
Économies par sous-traitance partielle (la vente), mais application de la politique marketing si financée par le mandant	Le contrat peut être contraignant (durée et indemnités de rachat de clientèle élevées)
<b>Bureau de représentation ou filiale de vente</b>	
Contrôle de ses propres opérations	Coût d'implantation (plus de 100 000 € par an en Europe)
Apprentissage interne à l'entreprise	Volume minimum de ventes à atteindre pour absorber des frais fixes lourds
À terme, connaissance de la clientèle	Pertes des premiers exercices à assurer ou à compenser (aides et subventions)
<b>Coopération : groupement export, portage ou alliance</b>	
Alliance possible avec des groupes puissants ou performants, apprentissage	Alliances souvent peu durables (déséquilibre ventes/partage des coûts)
Conquête conjointe de parts de marché ou partage des coûts	Engagement souvent inégal des alliés



Avantages	Inconvénients
Complémentarité des atouts et effet de synergie possible	Transfert de compétences à un futur concurrent
Prise de participation, <i>joint venture</i> , prise de contrôle	
Rapidité d'obtention de parts de marché	Investissement de départ élevé
Apprentissage et intégration complète à la culture du pays	Risque financier élevé en cas d'erreur de diagnostic
Assurance d'avoir un bon management local	Retour sur investissement limité

Le tableau 8.12 fait apparaître une progression depuis le choix de l'importateur/distributeur jusqu'à celui de la prise de participation. Choisir l'importateur/distributeur est le choix le moins engageant pour l'entreprise mais également le moins intéressant en termes de retour (peu de contrôle, abandon d'une partie de la marge...). Celui de la prise de participation ou de contrôle est le plus intéressant au niveau du contrôle du marché visé, mais le plus engageant avec des investissements et une prise de risque élevés. De façon générale, plus l'entreprise s'implique dans le marketing de ses produits à l'international et plus elle doit engager de moyens ; mais plus, en contrepartie, elle préserve sa valeur ajoutée qui sera, sinon, fortement contestée par les intermédiaires ou clients étrangers.

Il existe un lien fort entre le degré de contrôle des moyens d'action employés pour les principaux pays cibles et le degré d'internationalisation de l'entreprise : plus le pourcentage des ventes export (ou la part que représentent les implantations étrangères dans le CA total) augmente, et plus l'entreprise sera fortement implantée et présente (succursales, filiales, etc.) à l'étranger.

### ■ La mise en œuvre de la stratégie

Quand les principaux choix sont faits, il faut programmer les investissements nécessaires (embauche, formation, prospection, implantation), faire les demandes d'aides et de subventions puis établir un budget prévisionnel par pays cible, dont le tableau 8.13 présente un exemple.

**Tableau 8.13 – Budget prévisionnel par pays cible**

En euros et Keuros	Allemagne	...	...	Japon	Total
Volume (1 000 unités conso)	1 000			600	5 500
Prix Tarif en euros à l'unité	3,10			3,30	3,20
CA Brut en Keuros	3 100			1 980	17 600
– Promotions	248			158	1 408
– Ristournes	372				2 112
CA net	2 480			1 822	14 080
PU net à l'unité (€)	2,48			3,04	2,56
– Prix de revient	2,00			2,10	2,00
– Frais répartis	0,10			0,10	0,10
Marge unitaire	0,38			0,84	0,46
Marge commerciale totale (K€)	380			502	2 530
Frais de vente :					
– Salaires	110				350
– Commissions				180	450
– Honoraires	20				
– Déplacements	30			40	120
Frais de communication :					
– Relations publiques	25			40	220
– Pub. professionnelle	30			40	80
– Pub. grand public					350
– Pub. lieu de vente	100			80	500
Total des frais commerciaux (K€)	315			380	2 070
Contribution au résultat (K€)	65			122	460

Le tableau 8.13 permet de comparer les performances des différents pays cibles. Dans cet exemple, l'Allemagne représente un marché plus important que le Japon mais comme le prix tarif est plus faible et les réductions commerciales plus importantes, la marge commerciale est plus faible en Allemagne (380 000 €) qu'au Japon (502 000 €). Malgré des frais commerciaux (frais de vente et de communication) plus élevés au Japon, la contribution au résultat reste plus faible en Allemagne (65 000 €) qu'au Japon (122 000 €).

La budgétisation des activités par pays, à partir d'objectifs quantitatifs de vente acceptés par les responsables de zone ou pays, permet de décider des dégradations tarifaires et des moyens mis à disposition dans chaque marché cible. Elle permet aussi un contrôle par la mesure des écarts et des réunions de suivi.

Enfin, cette dernière opération de confrontation des objectifs marchés aux coûts engendrés permet d'effectuer des évaluations continues des opérations export. Cette évaluation a trois objectifs principaux : un benchmark pays cibles et une mesure de la rentabilité des budgets export (entre pays mais aussi par rapport à des investissements dans le pays d'origine). Enfin, cela permet de corriger les choix initiaux en termes de pays cibles, modalités d'actions, d'intermédiaires et de succession des opérations – pays.

Cette phase ultime de la démarche d'internationalisation (évaluation du processus) nécessite la mise en place de système de recueil et de traitements des informations (reporting), de calcul des coûts des opérations internationales (sourcing, logistiques, paiement et promotions, etc.) et de calcul des marges par pays, intermédiaires et produits. En somme, l'évaluation du processus nécessite des adaptations importantes et une mobilisation des compétences de l'entreprise en termes de gestion des informations comptables et commerciales.

### ***La mise en œuvre de la politique commerciale export***

À l'exportation, le choix local ou global s'exprime classiquement pour chacun des éléments du mix : produit/pays, prix, distribution/force de vente et communication.

#### **■ Le produit/pays**

La standardisation permet de faire jouer les économies d'échelle, mais n'implique pas une uniformisation aveugle : la capacité à exporter passe d'abord par l'adaptation parfois marginale mais souvent nécessaire du produit agroalimentaire. L'entreprise peut garder une vision globale et prévoir une mise en adéquation avec les contraintes spécifiques rencontrées en termes de qualité, de marque, de conditionnement et de présentation, de langue du catalogue et de l'étiquette produit... Par ailleurs, contrairement à beaucoup d'autres biens de consommation courante, certains produits de l'industrie agroalimentaire française, du fait de leur image de tradition, de terroir, voire de symboles du « bien manger et bien boire », bénéficient d'un cycle de vie international qui peut être particulièrement long et ne nécessite au fil des ans qu'un léger « relifting ».

### ***Le produit étendu***

Les principes que nous avons présentés dans le chapitre 6 pour la gestion du produit étendu (cœur de produit, packaging, services associés, marque) se retrouvent à l'international, avec en plus quelques éléments spécifiques. Par exemple, pour l'exportation de vin en bouteille, on mettra en avant :

- les « plus » de l'entreprise, comme le fait qu'elle est certifiée ISO 9002 ou en conformité avec d'éventuels cahiers des charges, qu'elle adhère à un système de codification produit (le code-barres, Gen-cod en France, compatible EAN en Europe et UPC en Amérique du Nord) ou qu'elle est assurée pour une responsabilité civile produit étendue à tous pays ;
- les « plus » du produit : sa conformité à la législation du pays de destination (respect des normes, additifs autorisés, contrôle des résidus de traitement, des métaux lourds), son conditionnement et son sur-conditionnement : résistance supérieure aux conditions habituelles de transport, de manutention et de stockage (par exemple pour du vin : résistance au coulage liée à la qualité du bouchon, résistance à l'abrasion liée à celle de l'étiquette, ou encore résistance à la casse liée à celle de la bouteille et du carton).

Les services associés sont également un argument important, en particulier :

- l'administration des ventes (ADV) : la gestion des clients et des commandes implique un échange d'informations permanent qui suppose une bonne maîtrise dans le traitement de l'information (progiciels, télécommunications, EDI...) ;
- l'accompagnement marketing : l'entreprise doit pouvoir fournir de l'aide sur le terrain, du matériel de publicité, de dégustation et de promotion, des informations sur la vie de l'entreprise, de la marque, les récoltes, la concurrence, les autres marchés. L'échange entre responsables de zones ou de pays apporte ici une fertilisation croisée ;
- le suivi permanent du marché : l'entreprise doit pouvoir appuyer l'importateur, l'agent et les clients, notamment en gérant les réclamations et en assurant une présence régulière sur le terrain.

### ***La marque***

À l'international, il est important de gérer les marques sur la durée pour pouvoir bénéficier d'une marque forte. Bien souvent cependant,

les décisions sont prises pour satisfaire des contraintes de rentabilité à court terme.

Nous avons vu dans le chapitre 6 que le producteur a un choix important en matière de marquage entre deux extrêmes, d'une marque par produit à une marque ombrelle pour l'ensemble des produits. À l'international, l'attitude la plus courante consiste à utiliser un seul nom de marque, en raison des économies d'échelle. Le tableau 8.14 montre cependant que le recours à une marque mondiale présente aussi des inconvénients.

**Tableau 8.14 – Avantages et inconvénients des marques mondiales**

Avantages	Inconvénients
Économies d'échelles sur : – le design – le logo – la recherche et le dépôt de marques	Difficulté de trouver des noms utilisables partout, dans toutes les langues Difficulté à convaincre les filiales : « My country is different »
Meilleure image de marque Valeur ajoutée pour le produit : – qualité et service apporté – avance technologique – dimension internationale	En cas de rachat de société, les marques existantes sont déjà connues... Contrefaçons et copies, notamment en MDD...

## ■ Le prix

Pour des choix stratégiques de spécialisation, et plus encore de différenciation, le tarif devrait demeurer global, c'est-à-dire unique et donc mondial. Il n'y a en effet pas de raison pour que, hors service particulier, un client paye un même produit plus ou moins cher. L'adaptation tarifaire se fait par la négociation : adéquation aux contraintes, aux conditions spécifiques de vente et de revente, achats chiffrés de services de distribution ou de communication. Il est toutefois difficile de préserver la cohérence d'un tarif global si l'on sous-traite l'exportation à des intermédiaires qui ont besoin de marges supplémentaires.

La négociation du tarif avec l'acheteur professionnel suit la démarche présentée dans la section précédente. À la première étape, il s'agira de proposer un tarif export :

- harmonisé (global tous pays) ou adapté (local) ;
- qui tient compte des incoterms (termes internationaux du commerce), c'est-à-dire de l'ensemble des frais de logistique, transport,



assurance... liés aux termes de l'échange. Les incoterms déterminent la répartition de ces frais entre l'exportateur et l'importateur. On évite en général de donner un prix « départ usine » (ex-works) qui obligerait l'importateur à assurer le pré-acheminement des produits ; l'incoterm le plus utilisé est le franco (Coût assurance fret, CAF, ou CIF), c'est-à-dire le prix de la marchandise arrivée au lieu principal de destination, par exemple la plate-forme du distributeur.

La « dégradation tarifaire » constituera la base de l'adaptation au besoin spécifique de chaque marché et de chaque client export. Pour déterminer cette dégradation, la connaissance des conditions accordées par les entreprises leaders dans chaque pays est précieuse.

## ■ La distribution et la force de vente

### *Les choix de distribution*

Comme nous les avons déjà présentés au chapitre 7, nous ne détaillons pas les choix des circuits de distribution sur les marchés internationaux. Même si l'organisation économique est différente de pays à pays, les acteurs et les fonctions qu'ils remplissent sont généralement identiques. Les choix de distributeurs étrangers sont donc similaires à ceux qui ont été réalisés sur le marché domestique : circuits courts ou longs, utilisation de plates-formes, rémunération des services offerts, etc.

Notons cependant que même si elles n'exportent pas, les entreprises sont de plus en plus mises en concurrence avec les fournisseurs étrangers, car les centrales d'achat ont une taille et un savoir-faire qui leur permettent d'importer facilement des produits plus ou moins « exotiques », si ceux-ci les intéressent. D'autre part, la complexité des relations et de la logistique de livraison est évidemment bien plus importante sur les marchés internationaux, malgré une certaine standardisation des opérations.

### **La distribution en Afrique<sup>1</sup>**

Jusqu'à 95 % de la commercialisation des produits alimentaires est le fait de réseaux complexes et pyramidaux de distributeurs, fournissant de nombreux commerces traditionnels formels ou informels. Certains industriels de l'alimentaire, comme Coca-Cola, investissent

• • •

<sup>1</sup> Sources principales : étude Deloitte, juin 2015 ; étude SiaPartners, mars 2016 ; *Linéaires*, février 2016.

alors pour parcourir le continent dans des road shows visant à renforcer le lien entre les consommateurs, parfois situés dans des zones géographiques difficilement accessibles, et leurs marques. Construire des chaînes d'approvisionnement efficaces permettant de valoriser les productions alimentaires locales – nettement préférées par les consommateurs africains – et les marques internationales reste un enjeu très important. Les trois principaux grands distributeurs sont d'origine sud-africaine (Shoprite, Massmart et Pick'n'Pay), mais plusieurs entreprises de distribution internationales ont d'ores et déjà entamé leur développement sur le continent soit par prise de participation (Wal-mart qui détient 51 % des parts de Massmart), soit en concluant des partenariats (Carrefour, Système U, Casino ou Auchan), soit en développant leur réseau en propre (Spar, Auchan). Les grands distributeurs français, dont certains ont déjà subi quelques revers par le passé (Auchan au Maroc, Carrefour en Algérie...), ciblent ainsi prioritairement les pays du Maghreb et les pays francophones de l'Afrique Subsaharienne, dans une logique de développement certes prudent, mais néanmoins ambitieux.

### *La force de vente*

Une complexité plus grande à l'international rend plus difficile l'animation du réseau, pourtant essentielle si le responsable du développement international désire que les politiques marketing choisies par le siège soient bien appliquées sur le terrain. L'administration des ventes (ADV), ou correspondance de vente export, et l'équipe de vente export (interne/externe) sont donc devenues primordiales pour satisfaire les exigences des clients ou intermédiaires étrangers :

- *la correspondance de vente export* assure le lien entre le commercial export de terrain et le siège. Elle accomplit des tâches diverses, de l'administration des ventes proprement dite (commande, facture, expédition) au suivi des budgets export ; elle a une responsabilité de vente à distance qui va des contacts clients ou mandataires/intermédiaires, jusqu'à l'application de contrats complexes de partenariat ou coopération, et répond éventuellement à des besoins complémentaires (réception des clients, relations publiques, suivi des règlements) ;
- *la force de vente export*, comme le montre le tableau 8.15, peut être interne ou externe, propre ou déléguée.

Tableau 8.15 – Choix de l'équipe de vente : salariée, partagée ou sous-traitée

Équipe de vente	Salariée	Partagée	Sous-traitée
Degré de maîtrise	Maîtrise totale	Maîtrise partielle	Maîtrise déléguée
Modes d'action	Filiale ou succursale Représentants salariés Représentants exclusifs Force de vente directe (siège)	Groupement export Franchise Joint venture Agent exclusif	Importateur Concessionnaire Exportateur commissionnaire Agent multiscarte Portage (piggy back)
Motivation	Directe	Partielle	Indirecte

L'usage de divers systèmes d'animation et de motivation, auquel s'ajoutera le respect des évidentes différences culturelles doit permettre d'atteindre les objectifs fixés. On peut agir de façon très directive sur sa propre force de vente salariée, mais il faut plus de subtilité pour motiver une force de vente étrangère que l'on ne rémunère que partiellement... Le recours à une force de vente propre, très coûteuse, doit donc être envisagé dès lors que le pays cible recèle un potentiel de vente suffisant (les marges potentielles couvrent les frais fixes à engager), d'où la nécessité, exposée plus haut, de ne choisir dans les premières phases du développement à l'international qu'un nombre restreint de pays cibles prioritaires et d'essayer de raisonner par zones géographiques homogènes (groupe de pays) plutôt que par pays.

### ■ La communication

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, une communication totalement adaptée, c'est-à-dire spécifique à chaque pays cible, pose des problèmes de coût mais aussi d'image. La communication globale, standardisée dans tous les pays cibles, présente des avantages en termes d'économie et de cohérence de l'image. La globalisation de la communication demeure donc l'attitude *a priori* rationnelle à l'international si des segments transnationaux de consommateurs ont été identifiés. Le tableau 8.16 vient souligner cette logique.

**Tableau 8.16 – Avantages et inconvénients d’une approche globale de la communication**

Avantages	Inconvénients
<p>Économie globale substantielle liée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Meilleure mesure et comparaisons entre pays des retombées commerciales</li> <li>– Lancement de produit plus rapide</li> <li>– Meilleur contrôle du cahier des charges en termes de communication de groupe</li> <li>– Image plus internationale, participation à la mondialisation des habitudes de consommation</li> </ul>	<p>Risque accru de bévues culturelles</p> <p>Difficulté à convaincre la filiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Démotivation, voire désimplication de la filiale</li> <li>– Augmentation des arguments de la filiale du type « My Country Is Different »</li> </ul>

### ■ Les échecs des stratégies d’internationalisation

Pour minimiser les risques d’échec, et au-delà des contraintes déjà mentionnées dans ce chapitre (risques commerciaux, financiers, adaptation de l’entreprise et des produits, surcoûts, etc.) plusieurs questions stratégiques sont à prendre en compte. Certaines sont liées aux secteurs et d’autres à la nature des activités internationales. L’exemple de l’implantation de Carrefour au Japon illustre la majorité des problèmes que peut poser un processus « standard » et peu préparé.

Au-delà des exigences d’adaptation, les entreprises de l’agroalimentaire peuvent être confrontées à plusieurs spécificités inhérentes au produit lui-même : forte réglementation sanitaire, périssabilité, saisonnalité, proximité des lieux de production et de consommation, surcoûts liés au stockage, transport et spécificités de la logistique. À cela, il faudrait ajouter la spécificité des habitudes de consommation et la sensibilité des consommateurs à certains attributs géographiques, de qualité, de terroir, d’image pays... (voir les chapitres 1 et 2).

L’adaptation culturelle est-elle alors une nécessité ? Pour le produit agroalimentaire français, il est difficile de se prononcer sur l’opportunité d’adapter l’image « produit français ». Certaines entreprises mettent l’accent sur cette origine (produits haut de gamme/ Champagne), alors que d’autres tentent de se localiser (Bongrain). Mais au-delà de l’image produit, les questions d’adaptation aux habitudes et à la culture locale constituent un réel enjeu de réussite de l’internationalisation. Cela renvoie notamment à la connaissance des habitudes et pratiques commerciales, des réseaux et des acteurs

nationaux voire régionaux (en Chine par exemple), à la réglementation locale, aux habitudes de consommation, à la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évolution des carrières, turnover), à l'aménagement des lieux de vente, à l'utilisation des codes commerciaux, etc. D'autres questions sont également cruciales en termes d'adaptation : la fiscalité locale, le droit du travail, le régime de rapatriement des bénéfices, le code de l'investissement, le coût du foncier, etc.

Enfin, la problématique du *sourcing* en matières premières et en produits transformés renvoie à des enjeux de gestion logistique et des portefeuilles de marques, de fournisseurs et de partenaires. Cette problématique est d'autant plus importante dans le cas des entreprises avec des implantations multiples ou celles qui envisagent des stratégies de présence multi-locales et régionales.

#### Exemple

#### L'implantation de Carrefour au Japon

Après une série d'implantations réussies en Asie qui a débuté par un marché test-relais (Taiwan), Carrefour, alors deuxième distributeur mondial, a décidé de s'implanter sur le marché japonais où il a ouvert trois magasins en 2000 avant de se retirer quelques années après. Pourquoi ? En raison d'une standardisation trop forte sans adaptations, pourtant nécessaires, à la distribution japonaise, très spécifique, et aux consommateurs japonais. Pour ce qui concerne les consommateurs japonais, Carrefour n'a pas pris en compte de manière assez rapide plusieurs spécificités : méthodes de promotion, fréquence élevée et saisonnalité des achats, lassitude rapide en l'absence de nouveauté, intransigeance sur la qualité. Par ailleurs, le service consommateur a été perçu comme insuffisant : parking, format des magasins, hauteur des étagères, absence de garderie, non-transparence des « prix bas », étiquettes en anglais, scandales sanitaires... Sur le plan des conditions macroéconomiques, Carrefour a peu valorisé le produit « made in France ». Par ailleurs, Carrefour a également souffert de nombreuses difficultés de management interculturel (notamment un fort turnover) et d'une image de firme multinationale agressive (négociation des prix avec les fournisseurs sans passer par les réseaux locaux). De manière générale, cela a abouti à une certaine défiance des consommateurs et des distributeurs locaux dans un contexte de crise (période de déflation des années 2000). Carrefour déclare se retirer progressivement de ce marché (en s'appuyant sur son partenaire local Aeon) comme d'autres (Russie) pour se concentrer sur d'autres marchés-relais de croissance (Chine, Brésil) et ce dans le cadre d'une politique globale d'arbitrage à l'échelle internationale.



## L'essentiel |

- ▶▶ **Même si les producteurs critiquent souvent** – et à juste titre – ses pratiques, la grande distribution a permis l'industrialisation (développement de nouvelles technologies et du marketing), la capitalisation (création de grands groupes) et l'internationalisation des entreprises du secteur de la transformation. Elle a aussi permis le développement de la consommation de masse et des marchés qui en résultent. Le bilan pour le consommateur est sans doute largement positif et les conséquences sur les entreprises ne sont pas toutes négatives.
- ▶▶ **La distribution et l'exportation** posent des problèmes particuliers aux entreprises. La démarche générique de l'internationalisation doit ainsi prendre en compte les spécificités du produit agroalimentaire, des marchés et de la logistique. L'adaptation aux pratiques locales et aux marchés domestiques est une nécessité, mais elle ne doit pas occulter les opportunités qu'offre l'image de la France à l'étranger. Même si elle semble correspondre à une démarche stratégique domestique avec laquelle les entreprises sont familières, l'internationalisation impose des adaptations à tous les niveaux (diagnostics, positionnement, mix marketing, etc).
- ▶▶ **Ce processus exige également des entreprises** de prendre en compte d'autres problématiques : la gestion logistique internationale, le management interculturel des ressources humaines, la gestion des portefeuilles de marques internationales et de partenaires-fournisseurs, intermédiaires et implantations, etc. À son arrivée sur le pays d'accueil, se pose enfin la question de l'adaptation et la maîtrise de la distribution.
- ▶▶ **Ce choix des circuits de distribution** reste donc sans doute l'un des facteurs clés de l'adaptation marketing aux besoins très diversifiés des marchés agroalimentaires. Rappelons en effet que même si la « globalisation » progresse et que certains produits agroalimentaires sont mondiaux, beaucoup demeurent locaux, et que les attentes des consommateurs et les manières de consommer restent très diverses.

# Glossaire du marketing digital

**R**édigé par Sandra Vendramini, Responsable de l'offre de formation à l'ISM – Institut Supérieur du Marketing

## **A/B testing**

Technique utilisée en marketing digital afin d'optimiser la qualité d'un site web, d'un emailing, d'un visuel. Il s'agit de mettre en place simultanément deux versions différentes (A et B) d'une même fonctionnalité, en changeant une variable. À l'issue de ce test en réel, la version la plus efficace est mise en place de façon pérenne.

## **Ad-exchange**

Plateforme automatisée qui permet d'acheter et vendre des espaces publicitaires online en temps réel. Grâce à un système d'enchères automatisées, chaque annonceur achète des emplacements publicitaires aux sites, réseaux et régies, en fonction des critères de ciblage, d'audience et de prix qu'il a définis. La publicité est ensuite mise en ligne en quelques millisecondes.

## **Affiliation**

Pratique de marketing digital qui permet à un site web diffuseur – l'affilié – de relayer les produits ou services d'un annonceur partenaire, l'affilieur. L'affilieur rémunère l'affilié en fonction des ventes, visites ou leads générés.

## **Atawad**

Acronyme désignant l'expression « any time, any where, any device ». Cela illustre l'évolution sociétale et technologique qui fait que les individus ont l'habitude et l'envie d'accéder aux contenus quels que soient le moment, le lieu et le support (ordinateur, mobile, TV, tablette). Le terme ATAWADAC précise « any content », c'est-à-dire quel que soit le contenu.

## **Beacons**

Technologie de géolocalisation permettant à l'annonceur d'interagir en temps réel de façon personnalisée avec son client. En fonction des informations à disposition (profil, historique d'achat) et du lieu où il se trouve, l'annonceur peut ainsi envoyer un message directement sur le mobile du client.

## **Capping**

Fonctionnalité permettant, grâce à l'exploitation de la data, de limiter la fréquence à laquelle un utilisateur sera exposé à une même publicité online. Cette technique évite la surexposition publicitaire et donc le phénomène de saturation.

## **Click & mortar**

Expression anglo-saxonne désignant une entreprise ayant

ajouté une activité en ligne (click) à son commerce physique traditionnel (mortar).

### **CMS**

Acronyme désignant un « content management system », c'est-à-dire un outil de gestion de contenu. Ce type de logiciel permet de concevoir et de publier des documents sur internet, comme par exemple Wordpress pour la gestion d'un blog.

### **CNIL**

Acronyme de la Commission nationale de l'informatique et des libertés. Cette autorité administrative française est garante de la protection des citoyens face au monde digital, notamment en matière de gestion des données personnelles. Référent dans son domaine, elle contrôle que la loi est respectée et sanctionne lorsque cela n'est pas le cas.

### **Cookie**

Petit fichier texte stocké sur le terminal de l'utilisateur pour l'identifier. Il permet aux sites internet de reconnaître leurs visiteurs, donc d'établir des statistiques, et potentiellement de s'adresser à chacun de façon plus personnalisée.

### **CPM, CPC, CPA**

Acronymes correspondant aux différents modes de rémunération possibles en publicité online.

### **CPM**

Signifie « coût par mille », c'est un coût payé pour 1 000 affichages de la publicité.

### **CPC**

Représente le « coût par clic », c'est le coût payé à chaque fois qu'un utilisateur clique sur la publicité.

### **CPA**

Correspond au « coût par action », c'est une rémunération au résultat, qui intervient chaque fois qu'un utilisateur réalise une action définie comme l'objectif de la campagne :

par exemple remplir un formulaire ou effectuer un achat.

### **Cross-device**

Technique qui vise à personnaliser l'expérience utilisateur, en l'identifiant et en le ciblant sur les différents écrans (TV, desktop, mobile, tablette) qu'il utilise.

### **Crowdfunding**

Tendance sociétale, également appelée « financement participatif », selon laquelle un entrepreneur ou une entreprise peut financer un projet en faisant appel à un grand nombre de personnes, généralement via une plateforme digitale, par exemple Kickstarter ou Kisskissbankbank.

### **Crowdsourcing**

Technique de développement participatif consistant, pour une entreprise, à faire appel pour son propre projet à la créativité et au savoir-faire d'un grand nombre de personnes extérieures. Cette technique peut s'appliquer pour recueillir des avis d'utilisateurs comme pour faire un appel d'offres pour une création publicitaire.

### **Curation**

Méthode visant à collecter des informations pertinentes autour d'un thème donné et à les partager de façon claire et organisée, sur un blog dédié ou sur les réseaux sociaux par exemple.

### **CX**

Acronyme de « customer experience », c'est-à-dire l'expérience client. Cette expression désigne le ressenti du client tout au long de son parcours et des points de contact avec la marque, de la recherche d'informations en amont jusqu'aux échanges post-achat.

### **Content marketing**

Technique qui consiste à développer et diffuser gratuitement des contenus (vidéos, blogs, livres blancs, articles) susceptibles d'intéresser ses prospects. Cette méthode, alternative à la publicité « push », permet de se faire

connaître, de gagner en légitimité, d'acquérir une audience qui se convertira en clients.

### **DMP**

Acronyme de « data management platform » ou plateforme de gestion des données. Il s'agit d'une plateforme qui permet de collecter, centraliser, analyser et exploiter toutes les données relatives à ses clients et prospects, de façon à mieux personnaliser ses communications et à gagner en impact.

### **E-merchandising**

Ensemble de techniques visant à optimiser l'ergonomie d'une interface web, afin d'optimiser le taux de transformation et le panier moyen.

### **Growth hacking**

Méthode issue de la Silicon valley, dont l'objectif est de booster la croissance en utilisant des techniques peu coûteuses, créatives, malignes et agiles. Le terme growth marketing est également employé, pour différencier les pratiques actuelles des techniques des hackers informatiques.

### **Inbound marketing**

Par opposition à l'outbound marketing, qui consiste à envoyer des messages « push » à ses prospects, l'inbound marketing consiste à faire venir les clients à soi (« pull ») en diffusant des contenus qui correspondent à leurs besoins, en se rendant visible et accessible, et en facilitant la conversion.

### **IOT**

Acronyme d'« internet of things » ou internet des objets. Cette expression désigne le fait qu'internet s'applique aujourd'hui aussi au monde physique, à travers les objets connectés et l'intelligence artificielle, qui permettent potentiellement d'améliorer l'expérience utilisateur.

### **IRL**

Acronyme de « in real life », c'est-à-dire dans le monde physique, par opposition au monde digital.

### **Lead nurturing**

Technique utilisée essentiellement en B to B, qui consiste à bâtir une relation forte avec un prospect (le « lead ») et à le nourrir de contenus afin qu'il mûrisse sa réflexion et se transforme en client.

### **Longue traîne**

Phénomène propre au e-commerce, caractérisé par le fait qu'une partie importante du chiffre d'affaires est souvent réalisée par la somme des ventes d'une multitude de produits à très faibles rotations. Un phénomène proche est souvent constaté en référencement, le trafic pouvant provenir d'un nombre important de mots-clés, chacun d'entre eux étant peu utilisé.

### **Marketing automation**

Ensemble de techniques et de moyens qui permettent d'envoyer de façon totalement automatisée des messages ciblés et personnalisés à ses prospects en fonction de critères et scénarios établis en amont. Cette méthode a pour objectif d'envoyer le bon message, à la bonne personne, au bon moment, via le bon canal, et d'optimiser ainsi le taux de conversion.

### **Media snacking**

Tendance sociétale forte liée à la transformation digitale qui consiste à préférer les contenus courts, rapidement consommables. Dans ce contexte, pour capter l'attention, les marques développent du snacking content, c'est-à-dire des contenus très courts et allant à l'essentiel.

### **Native advertising**

Forme de publicité consistant à intégrer un contenu de marque au sein d'un média. Ce modèle, qui s'est développé suite à la baisse de l'efficacité de la publicité traditionnelle, permet à la marque d'affirmer son expertise à travers un contenu pertinent, sans faire de publicité directe sur ses produits.

**Opt-in, opt-out**

Deux manières de collecter les données utilisateurs, pour les utiliser à des fins commerciales. Avec l'opt-in, l'utilisateur donne explicitement son accord, alors qu'avec l'opt-out, ses données sont collectées automatiquement sauf s'il émet le souhait qu'elles ne le soient pas.

**Permission marketing**

Concept inventé par Seth Godin, selon lequel la clé de l'efficacité des campagnes marketing est d'obtenir en amont l'accord du prospect avant de lui délivrer un message (opt-in). Ainsi, il ne perçoit pas le message comme intrusif, il y est plus réceptif et plus enclin à s'engager.

**POEM**

Acronyme de « paid, owned, earned media », concept qui divise les médias en trois catégories : les médias que l'on achète (paid media : la publicité), ceux que l'on possède (owned media : par exemple son site web, son blog, ses réseaux sociaux) et ceux que l'on acquiert (earned media : par exemple les retombées presse et le buzz).

**RTB**

Acronyme de « real time bidding ». Il s'agit d'un système d'enchères en temps réel qui est utilisé pour acheter et vendre des espaces publicitaires digitaux. Les échanges ont lieu sur des plateformes appelées « ad-exchanges » et se font de façon automatique en quelques millisecondes, selon le principe de la publicité programmatique.

**Retargeting**

Concept qui consiste à personnaliser les bannières publicitaires online en fonction des comportements digitaux et des centres d'intérêt de l'utilisateur, afin de les rendre plus pertinentes et donc plus efficaces. Ainsi, un utilisateur ayant regardé un produit sur un site pourra visionner la publicité de ce produit lors de sa navigation sur un autre site. Sur le même principe,

l'email retargeting consiste à envoyer un email à l'utilisateur qui a regardé un produit sans procéder à un achat.

**ROPO**

Acronyme de « research online, purchase offline », qui désigne l'un des comportements de consommation cross-canal alliant les points de vente physiques et digitaux : le ROPO consiste à se renseigner sur internet puis acheter en point de vente, le ROBO (« research offline, buy online »), également appelé « showrooming », désigne le comportement inverse, c'est-à-dire se renseigner et aller voir le produit en point de vente puis passer sa commande en ligne.

**SEA, SEO, SEM, SMO**

Termes utilisés pour définir les différents types de référencement d'un site web.

**SEO**

signifie « search engine optimization » et correspond à l'optimisation de la visibilité du site via son référencement naturel. Ce sont toutes les techniques permettant d'améliorer sa position dans les moteurs de recherche.

**SEA**

représente le « search engine advertising ». Il s'agit d'un référencement payant qui offre une visibilité en tant que lien sponsorisé en tête des résultats de recherche, grâce à l'achat de mots clés, les « adwords » de Google par exemple.

**SMO**

Correspond au « social media optimization ». Ce sont toutes les techniques visant à donner plus de visibilité à la marque sur les médias sociaux, et donc à développer par ce biais les visites sur le site.

**SEM**

Couvre la visibilité globale du site et de la marque, il englobe le SEO, le SEA et le SMO.



**SoLoMo**

Acronyme qui désigne l'expression « social, local, mobile ». Cela couvre l'ensemble des pratiques marketing cross-canal qui intègrent dans leur approche à la fois l'utilisation du mobile, les échanges sociaux, et la proximité. Par exemple : une marque qui pratique le click & collect envoie un sms à son client lorsqu'il est géolocalisé près de sa boutique, organise des jeux concours sur Facebook.

**Social commerce**

Pratique qui consiste à utiliser les réseaux sociaux pour développer ses ventes. Cela comprend à la fois les possibilités de ventes directes (grâce au bouton « buy » ou dans les boutiques virtuelles) et la capacité à utiliser les réseaux sociaux de façon à valoriser suffisamment sa marque et ses produits pour générer de l'engagement et donc développer ses ventes de façon indirecte.

**Social media intelligence**

Ensemble des méthodes et techniques qui permettant d'« écouter » les médias sociaux. Il s'agit d'analyser les échanges afin de mieux comprendre les comportements, attentes et insatisfactions de ses clients et prospects, et d'identifier des insights, sources d'innovation.

**Trigger marketing**

Ensemble des techniques marketing de personnalisation consistant à envoyer automatiquement un message ciblé lorsque le prospect fait une action (exemple : premier achat du client) ou lorsqu'un événement se produit (exemple : anniversaire du client) selon des scénarii prédéfinis.

**UGC**

Acronyme de « user generated content », qui désigne le contenu produit par les utilisateurs ou les visiteurs, par opposition au contenu créé par les marques

et médias traditionnels. Les réseaux sociaux, les sites communautaires contiennent par exemple du contenu créé par les utilisateurs.

**UX**

Acronyme de « user experience », c'est-à-dire l'expérience utilisateur. Cette expression désigne le ressenti et la réaction du client tout au long de son utilisation du produit ou service de la marque. L'UX design consiste à concevoir le site web de la marque de façon à optimiser l'expérience de l'utilisateur.

**Web 2.0**

Terme très utilisé à la fin des années 2000, englobant les sites dits de « seconde génération », qui intègrent des modalités communautaires et collaboratives et permettent à l'utilisateur de devenir acteur, comme les blogs et les réseaux sociaux.

**Web 3.0**

Terme aux contours par définition mal définis, car il représente le web de demain, celui qui, en utilisant les nouvelles tendances et technologies digitales, succédera au web 2.0.

**Web analytics**

Ensemble des outils permettant d'analyser et suivre des KPIs digitaux, donc de piloter son activité digitale. Parmi les plus utilisés, Google analytics permet d'analyser le trafic sur son site en provenance du moteur de recherche, et donc d'optimiser son site en fonction des résultats.

**Web to store**

Dispositif également appelé « drive to store » par le lequel la marque incite ses visiteurs à venir sur les points de vente physiques. Le principe du « click & collect » est par exemple de commander en ligne puis de venir chercher sa commande directement sur le point de vente choisi.

# Index

## A

Agriculture biologique 54, 64  
Alimentation à domicile 20, 25  
Appellation 291  
Assortiment 391, 394, 412  
Axe stratégique 230

## B-C

Bénéfice 108, 109, 193, 205, 215, 237, 244  
CAD 115  
Category management 411, 412  
CHD 115  
Ciblage 188, 191  
Cible 187, 188, 196, 205, 232, 241, 244, 258, 312, 331, 338, 345, 356, 382, 384, 422  
Circuits 364, 366, 372, 402, 403  
Client 128, 200, 210, 261  
Commerce équitable 35  
Communication 109, 256, 312, 318, 324, 331, 390, 432  
Consommateur 126, 138, 193, 200, 206, 261, 301, 313, 320, 321, 345  
Consommation 19, 22, 106, 119, 139, 161, 172, 226, 317, 383  
Contexte 76, 92, 95, 114, 156, 163, 208, 226  
Critères 94, 98, 157, 421  
de choix 398

## D

Diététique 12  
Distributeurs 346, 369, 370, 424

Distribution 128, 131, 364, 368, 372, 390, 402, 405, 430  
internationale 414

## E

Échantillon 154, 177, 222  
Emballage 248, 253, 260  
Équitable 111  
Étude du marché 125  
Export 424, 427

## F-G

Fidélité 280, 354  
Force de vente 218, 350, 430, 431  
Gammes 263, 393, 405, 417  
GMS 115, 370, 371  
Goût 11, 77, 108, 207, 246  
Grossistes 366, 403  
GSA 374, 376

## I

Innovation 175, 217, 293, 295, 297, 298, 303  
Intermédiaires 403, 423  
International 130, 330, 414  
Interviews 149, 151, 152, 155

## L-M

Label 111, 270  
Ligne de produit 263, 264  
Marketing-mix 390  
produit 427

Marques 93, 105, 110, 119, 129, 207, 241, 267, 314, 325, 334, 350, 392, 406, 428  
 à étages 286  
 collective 289  
 fille 265, 286, 288, 291  
 internationale 285  
 mère 265, 286, 288, 289  
 (collective) 291  
 MDD 142, 274, 392, 406, 408  
 Médias 181, 331, 335, 336, 340, 341, 344, 357, 390  
 Merchandising 220, 316, 358, 400, 413  
 Mix-marketing 390  
 MPP 256

## N-P

Nutrition 44, 68, 108, 245  
 Packaging 97, 210, 220, 241, 248, 297  
 Panels 131, 175, 181  
 de consommateurs 138  
 de distributeurs 131  
 Plaisir 108, 193, 301, 319, 322  
 PME 184, 274, 327, 328, 335, 351, 413, 417  
 PNNS 326  
 Positionnement 112, 188, 202, 206, 220, 232, 258, 279, 296, 382, 385, 393  
 Prescripteur 331, 355, 356  
 Prix 78, 100, 136, 143, 144, 181, 204, 205, 221, 238, 254, 347, 349, 372, 385, 389, 390, 408, 429  
 Produits 23, 26, 76, 119, 156, 176, 188, 236, 241, 242, 263, 284, 295, 316, 345, 348, 390, 391  
 Promotions 221, 226, 280, 313,

327, 331, 344, 345, 346, 347, 349, 352, 358  
 Publicité 217, 313, 331, 332, 340, 357

## Q

Qualité 209, 211, 216, 231, 237, 242, 270, 281  
 Questionnaire 159, 163, 174

## R

Référencement 138, 218, 233, 332, 394, 398  
 Restauration 16  
 hors domicile 21, 25  
 RHD 21  
 RHF 115, 372  
 Risques 101, 102, 221, 276, 424

## S

Santé 108, 326, 353  
 Segmentation 112, 191  
 Service 209, 241, 261, 387  
 Sondage 155, 159  
 Stratégies 115, 183, 274, 284, 333, 382, 422, 425

## T

Tests 175, 176, 295, 299, 303, 340, 341

## V

Vin 80, 117, 129, 190, 272, 289, 291, 428  
 biologique 80

## Ethiquable, le commerce équitable « classique » et le commerce équitable nord-nord



**ETHIQUABLE**

**CE QUE JE CROQUE**

**CHOCOLAT  
LAIT**  
TENDRE  
ET FONDANT

CACAO ORIGINE  
PÉROU - RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

**CE QUE JE DÉFENDS**

**UNE RÉMUNÉRATION DÉCENTE POUR LES PRODUCTEURS**

Les prix fixés par le commerce équitable assurent aux producteurs de cacao une rémunération supérieure de 20% à 30% par rapport aux acheteurs locaux.

**Producteurs Paysans**  
www.SPP.coop®

**CERTIFIÉ AB**  
AGRICULTURE BIOLOGIQUE



**paysans d'ici**

**LENTILLES VERTES BIO**

Charente  
Équitable et bio

500 g

**48,5% Organisation de producteurs**

**27% Magasin**

**16% paysans d'ici**

5,5% TVA  
3% Transport

ETHIQUABLE - novembre 2015

*Ethiquable met en évidence les valeurs défendues par le commerce équitable ainsi que la part du prix du produit revenant aux différents acteurs de la filière.*



## Matahi, le premier jus énergisant au fruit du baobab



*Très épurés, ces visuels présentent Matahi comme une alternative naturelle aux boissons énergisantes valorisant les vertus d'un fruit oublié par l'Afrique : le fruit du baobab.*



La communication publique  
contre le gaspillage alimentaire

# QUI JETTE UN ŒUF, JETTE UN BŒUF.



CHAQUE FRANÇAIS JETTE EN MOYENNE 20 KG  
D'ALIMENTS PAR AN À LA POUBELLE : 7 KG  
D'ALIMENTS ENCORE EMBALLÉS ET 13 KG DE  
RESTES DE REPAS, DE FRUITS ET LÉGUMES  
ABÎMÉS ET NON CONSOMMÉS...


[www.alimentation.gouv.fr](http://www.alimentation.gouv.fr)



© Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt



## La campagne de communication « Sauvons-les » pour défendre les artisans et commerçants



LYNX  
(Lynx lynx)

BOULANGÈRE  
(Boulangus proximus)

OURS BRUN  
(Ursus arctos arctos)


# ESPÈCES LOCALES EN VOIE DE DISPARITION

**LE COMMERCE ET L'ARTISANAT DE PROXIMITÉ OCCUPENT UNE PLACE IMPORTANTE DANS L'ÉCONOMIE LOCALE ET LE TISSU SOCIAL : CE SONT LES GARANTS DE L'ANIMATION ET LA QUALITÉ DE VIE D'UN TERRITOIRE.**


**CHACUN DE NOUS À SON RÔLE  
À JOUER, ACTEUR D'UNE CONSOMMATION UTILE.**

- Parce que chaque acte d'achat constitue un vote utile, un choix citoyen.
- Parce que nos choix d'aujourd'hui sont l'avenir de nos villages de demain.
- Pour que la consommation de chacun serve l'avenir de tous.
- Pour un tissu économique riche et pluriel, à deux pas de chez soi.
- Pour des villes et des villages vivants, attractifs et solidaires.

**ALORS CONSOMMONS LOCAL POUR DES CENTRES-VILLAGES VIVANTS ET PÉRENNES!**



**WWW.SAUVONS-LES.FR**



Une campagne offerte par la Communauté de Communes du Pont du Gard pour soutenir le commerce de proximité  
Crédits photos : © Ruslan Kudrin - Fotolia.com - © Zanna Metzger © Paul Szustka - sxc.hu - Création et diffusion : Agence *PatteBlanche*